ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ปริญญา

การบริหารการศึกษา | การศึกษา

สาขา | **ภาควิชา**

เรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

Knowledge Absorptive Capacity: Effects of Transformational Leadership, Knowledge Spillover Channel Mechanism, and Impacts on Innovation of Thai Corporate Universities

นามผู้วิจัย นางสาวกรรณิกา เชาว์วัฒนกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

(รองศาสตราจารย์พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

(รองศาสตราจารย์วินัย ดำสุวรรณ, วท.ด.)

หัวหน้าภาควิชา .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิกร สุมาลี, ศษ.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

Knowledge Absorptive Capacity: Effects of Transformational Leadership, Knowledge Spillover Channel Mechanism, and Impacts on Innovation of Thai Corporate Universities

โดย

นางสาวกรรณิกา เชาว์วัฒนกุล

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กรรณิกา เชาว์วัฒนกุล 2557: ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D. 210 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสามารถในการดูดซับความรู้ของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย 2) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และ 3) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรสายการสอน และบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยห้าแห่ง จำนวน 330 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (structure equation model: SEM)

ผลการวิจัยแสดงว่า 1) มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้ไม่แตกต่างกันด้านการตระหนัก ($F = 0.26$, $p = 0.901$) ด้านการปรับตัว ($F = 1.12$, $p = 0.346$) ด้านการเก็บรักษา ($F = 0.62$, $p = 0.652$) ด้านการฟื้นฟู ($F = 0.81$, $p = 0.519$) ด้านการเปลี่ยนสภาพ ($F = 0.48$, $p = 0.748$) และด้านการประยุกต์ ($F = 1.84$, $p = 0.120$) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการดูดซับความรู้ ($r = 0.816$) และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการดูดซับความรู้ ($r = 0.577$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 3) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ เท่ากับ 0.736 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อย่างไรก็ตามไม่พบอิทธิพลทางอ้อมของกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทำให้อิทธิพลรวมของกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมเท่ากับ 0.726 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Chi-Square = 87.186, df =77, $p = 0.200$, GFI = 0.97, AGFI = 0.94, RMSEA = 0.02, RMR = 0.01) อธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการดูดซับความรู้ ได้ร้อยละ 66.5 และนวัตกรรม ได้ร้อยละ 86.9

_____ _____ ___ / ___ / ___

ลายมือชื่อนิสิต ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kannika Chaowatthanakun 2014: Knowledge Absorptive Capacity, Effects of Transformational Leadership, Knowledge Spillover Channel Mechanism, and Impacts on Innovation of Thai Corporate Universities. Doctor of Education (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Assistant Professor Sudarat Sarnswang, Ph.D. 210 pages.

This research objective is: 1) to study the knowledge absorptive capacity of corporate university in Thailand. 2) To study the relationship between the knowledge absorptive capacity of transformational leadership and knowledge spillover channel mechanism including the effect of transformational leadership, knowledge spillover channel mechanism on the knowledge and innovation absorptive capacity. Three hundred and thirty samples were drawn from executives, lecturers and staffs from 5 corporate universities in Thailand. Data were analyzed using structural equation modeling.

The results revealed that: 1. There were no statistically significant difference found among the knowledge absorption capacity of five Corporate universities in Thailand in all six elements of the capacity: which were: 1) Knowledge Recognition ($F = 0.26$, $p = 0.901$). 2) Knowledge Assimilation ($F = 1.12$, $p = 0.346$). 3) Knowledge Maintenance ($F = 0.62$, $p = 0.652$). 4) Knowledge Reactivation ($F = 0.81$, $p = 0.519$). 5) Knowledge Transmutation ($F = 0.48$, $p = 0.748$). 6) Knowledge Application ($F = 1.84$, $p = 0.120$). 2. Transformational leadership was positively correlated with the knowledge absorptive capacity ($r = 0.816$) and knowledge spillover channel mechanism was positively correlated with the knowledge absorptive capacity ($r = 0.577$) with a significant rate at 0.01. 3. Transformational leadership was indirectly correlated with innovation through knowledge absorptive capacity at 0.736 with a significant rate at the 0.05 level. Therefore, the impact of transformational leadership on innovation was at 0.057 with no statistically significance. However, there was no statistically significant indirect effect found between knowledge spillover channel mechanism on innovation through the knowledge absorptive capacity. Thus, the total impacts of knowledge spillover channel mechanism on innovation was at 0.726 with a statistically significance at the level of 0.05. (Chi-Square = 87.186, $df = 77$, $p = 0.200$, GFI = 0.97, AGFI = 0.94, RMSEA. = 0.02, RMR = 0.01)

_____ _____ ___ / ___ / ___

Student's signature Thesis Advisor's signature

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และรองศาสตราจารย์ ดร.วินัย ดำสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำ ชี้แนวทาง ตรวจสอบความถูกต้อง เพิ่มประเด็นที่มีความสำคัญ และให้กำลังใจตั้งแต่เริ่มดำเนินการศึกษา จนกระทั่งแล้วเสร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สนั่น ประจงจิตร ประธานการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้าย และ อาจารย์ ดร.อุราเพ็ญ ยิ้มประเสริฐ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งได้มอบคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

เหนือสิ่งอื่นใด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์ อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด ผู้ช่วยคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม รองศาสตราจารย์ ดร.โยธิน แสวงดี สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ ดีประเสริฐ รองผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งห้าท่าน ได้กรุณาสละเวลาให้คำชี้แนะในการสร้างเครื่องมือวิจัย ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการแนะนำ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้งห้าท่านเป็นอย่างสูง และมหาวิทยาลัยบรรษัททั้งห้าแห่งที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้

คุณค่า และประโยชน์อันเกิดจากผลงานวิจัยนี้ ขอมอบแด่บิดามารดา ครูบาอาจารย์ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย

กรรณิกา เชาว์วัฒนกุล

ธันวาคม 2557

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง (3)

สารบัญภาพ (5)

บทที่ 1 บทนำ 1

ความสำคัญของปัญหา 1

คำถามการวิจัย 9

วัตถุประสงค์การวิจัย 10

ขอบเขตของการวิจัย 10

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 12

สมมติฐานการวิจัย 12

นิยามศัพท์ 12

บทที่ 2 การตรวจเอกสาร 16

มหาวิทยาลัยบรรษัท 16

ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ 20

การจัดการความรู้ การดูดซับความรู้ และการรั่วซึมความรู้ 44

นวัตกรรมทางการศึกษา 61

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 87

กรอบแนวคิดการวิจัย 90

บทที่ 3 วิธีการวิจัย 92

ประชากรและตัวอย่าง 93

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 94

การเก็บรวบรวมข้อมูล 103

การวิเคราะห์ข้อมูล 104

บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ 116

ผลการวิจัย 116

ข้อวิจารณ์ 141

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ 149

สรุปผลการวิจัย 149

ข้อเสนอแนะ 154

เอกสารและสิ่งอ้างอิง 157

ภาคผนวก 173

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย 174

ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย 176

ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก 178

ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก 180

ภาคผนวก จ ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างเครื่องมือวิจัย 182

ภาคผนวก ฉ หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัย 193

ภาคผนวก ช แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย 195

ประวัติการศึกษาและการทำงาน 210

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	การสังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างแบบเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	96
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	117
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	118
4.3	สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	119
4.4	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ	121
4.5	การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพตามกรอบการสร้างแบบสอบถาม และจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	123
4.6	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ	124
4.7	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้	126
4.8	การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ตามกรอบการสร้างแบบสอบถามและจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	129
4.9	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้	130
4.10	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสามารถในการดูดซับความรู้จำแนกตามมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย	133

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย	135
4.12	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย	138
4.13	ตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย	139

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	รูปแบบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษา	43
2.2	องค์ประกอบของการจัดการความรู้	46
2.3	ส่วนประกอบของกระบวนการการจัดการความรู้ของ Sveiby	49
2.4	ขั้นตอนของกระบวนการการจัดการความรู้ของ Marquardt	51
2.5	ความรู้ใหม่ตามรูปแบบของ Nonaka and Takeuchi	52
2.6	การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา	66
2.7	นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย	87
2.8	กรอบแนวคิดการวิจัย	91
4.1	ตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย	138

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันในโลกเศรษฐกิจใหม่ (new economy) นั้น ต้องศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเครื่องมือที่สำคัญคือ ความรู้ ซึ่งเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ที่อาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักของการเจริญเติบโต สร้างความมั่งคั่ง และการก้าวไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้หรือสังคมแห่งความรู้ (knowledge society) ได้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (Nonaka, 1991; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549; บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2550) ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม อีกทั้งคู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก และเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

ดังจะเห็นได้จากกรอบวิสัยทัศน์ของการพัฒนาประเทศไทยในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้องค์การที่ต้องการอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารและการดำเนินงาน จากในอดีตซึ่งเป็นยุคอุตสาหกรรม องค์การต่างสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยศักยภาพและประสิทธิภาพของเครื่องจักรและกระบวนการผลิต หันมาให้ความสำคัญกับศักยภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของทุนทางความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ

ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นที่ทราบกันดีว่า ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเพราะเป็นแหล่งความรู้และเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง งานและองค์การได้ หากมีคนที่มีความรู้และมีความสามารถในการจัดการความรู้ที่ดีก็จะสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมั่งคง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์การมีความรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มากเท่าไร ก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเกิดการเรียนรู้มากขึ้นย่อมเกิดการพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

มหาวิทยาลัยก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องปรับตัวให้สามารถดำเนินต่อไปได้ในสภาวการณ์เช่นนี้ นอกจากนี้ยังจะต้องทำหน้าที่พัฒนาพฤติกรรมและศักยภาพของบุคคลด้วยเช่นกัน จากพันธกิจนี้ทำให้ต้องมีการกำกับดูแลให้การบริหารการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่สภาพการจัดการศึกษาในประเทศไทยยังมีคุณภาพและมาตรฐานอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก พิจารณาจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ในระดับโลกพบว่า ในปี 2557 (World University Rankings, 2014) มหาวิทยาลัยในประเทศไทยเพียงแห่งเดียวที่ติดอันดับหนึ่งใน 400 ของมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดของโลก จะเห็นได้ว่าคุณภาพมาตรฐานของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับที่ยังไม่สูง

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชนต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เกิดความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปรับตัวขององค์การจะเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของสมาชิกในองค์การ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นการสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Marquardt, 2002) ด้วยการขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้ (Hargreaves and Jarvis, 1998) เพื่อให้สามารถเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดขององค์การได้ (survival learning) เป็นการเรียนรู้ในการปรับตัว (adaptive learning) เรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (generative learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตนเอง (Senge, 1996) โดยการเรียนรู้จะช่วยให้องค์การมีศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เกิดการพัฒนาที่รวดเร็ว ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่หรือเทคโนโลยี ให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อพัฒนางานและขีดความสามารถขององค์การให้มีคุณภาพ

การที่มหาวิทยาลัยจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ต้องอาศัยการจัดการความรู้ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ นำความรู้ที่มีอยู่มากมายไปปรับใช้ โดยมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงความรู้ทุกส่วนเข้าด้วยกัน (Marquardt, 1996) นั่นคือจะต้องมีการรวบรวมความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกมาสร้างเป็นองค์ความรู้ และจัดเก็บข้อมูลที่สามารถสืบค้นได้โดยง่าย สามารถถ่ายโอนความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดแก่มหาวิทยาลัยต่อไป โดยที่การเรียนรู้องค์การจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้สนับสนุนและส่งเสริม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ (ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เริ่มมีการตื่นตัวในการบริหารสถานศึกษาด้วยการจัดการความรู้ มุ่งพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการประเมินผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยจึงต้องทบทวนกิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ ว่าตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลสูงสุดหรือไม่

แต่ส่วนใหญ่พบว่ามหาวิทยาลัยยังมีการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้น้อยกว่าการให้ความสำคัญทางวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา มากกว่าการให้ความสำคัญกับแหล่งความรู้ที่สำคัญ ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญไปอย่างน่าเสียดาย ทำให้เกิดปัญหาในการแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย (ปรียนุช ชัยกองเกียรติ, 2551) ในสังคมฐานความรู้นี้ มหาวิทยาลัยที่ต้องการจะประสบความสำเร็จจึงควรให้ความสำคัญกับการดึงศักยภาพของคนแต่ละคนออกมาได้อย่างเต็มที่ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (communities of practice) เพื่อให้สามารถยึดโยงคนทั้งหลายเข้าไว้ด้วยกัน สามารถเรียนรู้ระหว่างกัน ร่วมกันพัฒนาแรงบันดาลใจ สร้างทุนทางปัญญาให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย จะช่วยให้มีขีดความสามารถในการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง (ประพนธ์ ผาสุกยืด, 2549)

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้ว่า คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อยสี่ประการไปพร้อม ๆ กันได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน โดยแบ่งความรู้ออกเป็นสองประเภทคือความรู้ที่ชัดแจ้งอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (explicit knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (tacit knowledge) ความรู้ทั้งสองประเภทมีอยู่ในสองแหล่ง คือความรู้ภายในองค์การกับความรู้ภายนอกองค์การ วิธีค้นหาความรู้ทั้งสองแหล่งกระทำได้โดยการดำเนินการดูดซับความรู้และการบันทึกขุมความรู้นั่นเอง กระบวนการจัดการความรู้ ในแง่ของการดูดซับความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งสอง มิได้ก่อผล เฉพาะด้านการดูดซับและบันทึกความรู้เท่านั้น แต่จะก่อผลที่มีคุณค่ายิ่งอีกอย่างน้อยห้าประการได้แก่ การยกระดับความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คุณค่าของความรู้ประสบการณ์ใหม่ และบรรยากาศเชิงบวก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การดูดซับความรู้ (knowledge absorptive) (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2552) นอกจากจะเป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้แล้ว ยังเป็นปัจจัยสำคัญอันนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในกระบวนการจัดการศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 อีกด้วย โดยการดูดซับความรู้นั้นนอกจากจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยทักษะในการเสาะแสวงหาแหล่งความรู้ ทั้งแหล่งความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง รวมถึงการเสาะแสวงหาความรู้ ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในองค์การ และภายนอกองค์การแล้ว ยังต้องอาศัยทักษะของความสามารถในการดูดซับความรู้อีกด้วย ความสามารถในการดูดซับความรู้ (knowledge absorptive capacity) คือความสามารถขององค์การและเป็นกระบวนการขั้นตอนที่องค์การยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยความเข้าใจการยอมรับความรู้ที่รับมาจากภายนอกองค์การ (acquisition) จนนำไปสู่กระบวนการซึมซับ (absorptive) โอนถ่าย (transformation) และนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (utilization) เพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของกระบวนการภายในองค์การจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเกิดเป็นนวัตกรรมที่ทำให้องค์การมีความสามารถเฉพาะที่เหนือคู่แข่ง เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน อันนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การต่อไป

จะเห็นได้ว่า สภาพวิกฤตของมหาวิทยาลัยไทยซึ่งเป็นระบบที่มีความสลับซับซ้อนได้ขยายตัวและปรับเปลี่ยนไปมาก แต่ก็มีทีท่าว่าจะไม่ทันกับความจำเป็นของการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ซึ่งข้อสังเกตนี้สอดคล้องกับแผนแม่บทการพัฒนากำลังคนของประเทศไทย พ.ศ. 2541-2549 ตามแนวคิดของ ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ (2541) ที่ว่าการศึกษาในมหาวิทยาลัย ถึงแม้จะใช้ความพยายามในการผลิตบัณฑิต เพื่อสนองตอบต่อตลาดแรงงาน แต่บางส่วนก็ยังเน้นการผลิตบุคลากรตามแนวความคิดอุดมศึกษาของตะวันตก ทั้งในด้านเป้าหมาย หลักสูตร โครงสร้าง วิธีการเรียนการสอนและคุณค่าต่าง ๆ โดยมิได้วิเคราะห์และยังไม่ได้ใช้ปัจจัยด้านการจ้างงาน (ตลาด) เป็นตัวชี้นำการผลิตอย่างแท้จริง ซึ่งผลที่ตามมาทำให้เกิดจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยไทยที่เป็นวิชาชีพดังนี้ (มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2554)

1. คุณภาพของมหาวิทยาลัยและคุณภาพของบัณฑิตยังไม่ได้มาตรฐานสากล

1.1 ได้รับวัตถุดิบที่ด้อยคุณภาพจากการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย

1.2 หลักสูตรไม่ทันสมัย ขาดความยืดหยุ่น ไม่มีแรงจูงใจที่จะปรับปรุง

1.3 อาจารย์ ยังด้อยมาตรฐานและยังไม่ค่อยสนใจพัฒนาตนเอง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะได้รับค่าตอบแทนต่ำ โดยเฉพาะอาจารย์ใหม่ ๆ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ขาดระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ดี

3. ขาดเป้าหมายการพัฒนากำลังคนของชาติโดยรวม จึงทำให้มหาวิทยาลัยไม่สนใจที่จะเปลี่ยนวิธีการผลิตบัณฑิต

จากปัญหาที่ได้กล่าวข้างต้น แนวทางหนึ่งที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยในการจัดการศึกษาที่เน้นการปฏิบัติงานในสถานประกอบการอย่างมีระบบ คือ การจัดให้มีการเรียนในสถานศึกษาร่วมกับการจัดให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริง (work-based learning) ณ สถานประกอบการที่ให้ความร่วมมือ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2552) จึงเป็นการศึกษาที่ทำร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์การผู้ใช้บัณฑิตและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นระบบการศึกษาที่ผสมผสานการเรียนกับการปฏิบัติงาน (work integrated learning: WIL) และจากการวิเคราะห์ระบบการจัดการศึกษาแบบอิงกับการทำงาน (work-based learning) ของมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งหรือได้รับการสนับสนุนจากภาคเอกชนพบว่า เบื้องหลังความสำเร็จของสถาบันทุกแห่ง มีปัจจัยร่วมที่สำคัญได้แก่ นวัตกรรมการสร้างหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนที่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจ นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาได้งานทำ 100% เงินเดือนดี มีอนาคต ระบบบริหารเอกชนมีความคล่องตัว อาจารย์มีแรงจูงใจ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ และเบื้องหลังความสำเร็จทุกหลักสูตรมีบุคคลสำคัญที่วงการธุรกิจให้ความเชื่อถือเป็นผู้ให้แนวคิด ผลักดัน และประสานงานกับทุกฝ่ายในช่วงจังหวะที่รัฐมีนโยบายและกฎหมายเอื้ออำนวยให้ภาคเอกชนเข้ามาจัดการศึกษา (นิพนธ์ พัวพงศกร และคณะ, 2555) โดยในประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ประเทศกลุ่มยุโรป สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ได้พัฒนากำลังคนของประเทศโดยการให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของประเทศ

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยบรรษัทมีลักษณะที่แตกต่างจากแบบดั้งเดิม อาทิ หลักสูตรที่มาจากองค์การธุรกิจ การเรียนที่เน้นทั้งภาคทฤษฎีควบคู่การฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการ เป็นต้น อย่างไรก็ตามรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยบรรษัทในต่างประเทศและของประเทศไทยก็มีความแตกต่างในตัวเอง โดยแต่ละแห่งก็จะมีจุดเด่นและจุดเน้นที่ต่างกันออกไป ทั้งนี้เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนของสอนในบริบทของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย เช่น สถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์ มหาวิทยาลัยเนชั่น สถาบันกันตนา วิทยาลัยดุสิตธานี สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น เป็นมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิต และสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยการจัดการความรู้ รวมถึงการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยมาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. ด้านการผลิตบัณฑิต
2. ด้านการวิจัย
3. ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

โดยมีเป้าหมายเพื่อการบริหารจัดการการเรียนการสอนแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งเน้นการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานจริงในสถานประกอบการ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างความสามารถในการดูดซับความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์การ และภายนอกองค์การ ผสมผสานกับประสบการณ์ของผู้บริหารสถาบันการศึกษา และคณาจารย์ ทั้งจากภายในองค์การและภายนอกองค์การ และมหาวิทยาลัยบรรษัทเหล่านี้ ได้มีการเสาะแสวงหาและพัฒนาวิธีการเข้าถึงแหล่งความรู้อันหลากหลาย ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกระบวนการดูดซับและบันทึกขุมความรู้หรือเหมืองข้อมูล (data mining) เพื่อประมวลความรู้เหล่านั้นมีปรับประยุกต์เข้ากับการบริหารจัดการสถาบันให้ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตามการพัฒนามหาวิทยาลัยบรรษัท ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายด้านที่ผ่านมาธุรกิจทางด้านการศึกษาในประเทศไทย ประสบกับปัญหาและอุปสรรค ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญทุกฝ่ายได้มองข้ามในเรื่องความสำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัท ในขณะที่ความต้องการทางด้านการศึกษามีมากขึ้น สภาพแวดล้อมของโลกมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติมากขึ้น การสนับสนุนและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยบรรษัท สามารถอยู่รอดได้และเจริญเติบตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้ที่ต้องการศึกษาในสาขาที่ตนเองต้องการ แต่นั่นไม่ใช่สิ่งที่รับประกันว่าการดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จและจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย มหาวิทยาลัยบรรษัทจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิผลเพื่อการแข่งขันในอนาคตและนวัตกรรมจะต้องเฉพาะเจาะจง มีความโดดเด่นและเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยเทคโนโลยีสำหรับอนาคต ซึ่งอยู่เหนือกว่ามหาวิทยาลัยคู่แข่งได้ตลอดไป จะต้องมุ่งเน้นที่จะเป็นผู้นำมาตั้งแต่แรก นวัตกรรมต้องอาศัยความรู้ช่างคิด ความตั้งใจ ทักษะ ส่วนการลงมือปฏิบัติต้องอาศัยความพากเพียรมุ่งมั่นอุตสาหะอย่างแท้จริง (drucker, 2001) นอกจากนี้ปัจจัยที่สามารถบูรณาการเพื่อการสร้างนวัตกรรมที่มีประสิทธิผลนั้นหากมีการนำการจัดการความรู้ การดูดซับความรู้ การรั่วซึมความรู้ มาใช้ในที่มีประสิทธิผล โดยนำความรู้ ความสามารถและทรัพยากรทั้งหมด เช่น ฐานข้อมูล บุคลากรทางการศึกษา วัสดุ เครื่องมือนักศึกษาที่มีอยู่มาพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมของที่มีประสิทธิผลได้ อีกทั้งหากทุกฝ่ายได้รับแรงจูงใจที่ดีย่อมทำให้มีความตั้งใจ ความคิดที่สร้างสรรค์ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมได้เป็นอย่างดี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสร้างนวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทางการศึกษาที่แสดงถึงความคิดริเริ่ม ประกอบด้วยการนำความคิดริเริ่มมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งกระบวนการทางนวัตกรรมทางการศึกษาจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตต่อไปได้ ความสามารถทางนวัตกรรมทางการศึกษามีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท จะเป็นเหมือนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของที่มีประสิทธิผล เพื่อนำไปใช้ในการแข่งขันและเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (Hult *et al*., 2004) การทำให้กระบวนการของมหาวิทยาลัยบรรษัทเกิดนวัตกรรมซึ่งจะสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่งขัน (Damanpour, 1991; Hurley and Hult, 1998) หากมองในมุมของการจัดสรรทรัพยากร สามารถอธิบายถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยเกิดจากช่องทางของแหล่งทรัพยากรที่นำมาพัฒนาในหลักสูตรการและกระบวนการศึกษาใหม่ ๆ นวัตกรรมจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานซึ่งสามารถวัดได้จากการสนองความต้องการของนักศึกษาและภาคธุรกิจ สิ่งสำคัญที่สุดของนวัตกรรมคือการที่จะได้รับข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเหตุนี้นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่สนับสนุนต่อผลการดำเนินงาน

นอกจากนั้นแล้ว Nonaka and Takeuchi (1995) กล่าวว่า องค์การต้องมีระดับการดำเนินงานในนวัตกรรมแบบเปิด และต้องมีการดูดซับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์การ รวมถึงต้องมีระดับความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่น ๆ ในเครือข่ายความรู้อีกด้วย ดังนั้นการรั่วซึมของความรู้ออกไปจากแหล่งกำเนิดจำนวนมากได้รับการบันทึกไว้ในแง่ของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดหมวดหมู่ของกลไกสำหรับการดูดซับความรู้ผ่านระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert system) การรั่วซึมของความรู้จะเกิดขึ้นในบางกรณี เช่น ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (supply chain management) สิ่งเหล่านี้คือการรั่วซึมของความรู้ออกจากองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามในกรณีอื่น ๆ ก็อาจสร้างความเสียหายต่อองค์การได้เช่นกัน อาทิ ความแตกต่างของการรั่วซึมของความรู้ที่ถูกทิ้งออกไปจากองค์การโดยแปรผกผันกับความสามารถขององค์การในแง่ของการจัดการปัญหาด้านการจัดการความรู้นั่นเอง

ขณะเดียวกัน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2552) กล่าวเสริมว่า ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่สังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ เป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัตร (dynamics) คือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีผลิตภาพ (productivity) สูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำสามารถ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในทุกองค์การผู้นำที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง หรือพลังอำนาจ อย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด ส่วน Bass and Avolio (1990) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงอัตลักษณ์ของบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ การวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้ดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน

จากสภาพการณ์ดังกล่าว การศึกษาถึงการบริหารความสามารถในการดูดซับความรู้ ผ่านอิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อศึกษาถึงกระบวนการอันได้มาซึ่งความสามารถในการดูดซับความรู้ผ่านอิทธิพลจากภาวะผู้นำ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัท ในการนำองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยบรรษัทพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ภายใต้กรอบแนวคิดและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมีเป้าหมายเพื่อการบริหารจัดการการเรียนการสอนแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท อย่างเต็มรูปแบบเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบรรษัท ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น บุคลากรทางการศึกษา นักศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และให้เกิดความมั่งคั่งกับสังคม ชุมชน เป็นต้น

สิ่งที่ผู้วิจัยประสงค์จะศึกษาได้แก่ ความต้องการสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย กล่าวคือ ในการสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมทางการบริหารและวิชาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทนั้นมีความจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ประกอบกับต้องมีการดูดซับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์การ รวมถึงต้องมีระดับความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่น ๆ ในเครือข่ายความรู้อีกด้วย ทั้งนี้ในกระบวนการดังกล่าวยังไม่มีงานวิจัยชิ้นใดที่สามารถพิสูจน์ได้ว่า นวัตกรรมทางการบริหารและวิชาการที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นผลมาจากตัวแปรทั้งสอง โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง คือ ความสามารถในการดูดซับความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศทั่วโลกได้ก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ในยุคข้อมูลข่าวสารอันนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้หรือสังคมความรู้ (knowledge society) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (innovation) เป็นปัจจัยหลักในการบริหารจัดการการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรความรู้ (knowledge-based resources) และกิจกรรมทางนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดขุมความรู้ (knowledge assets) หรือเหมืองข้อมูล (data mining) และการดูดซึมความรู้ (assimilation) โดยนำมาปรับประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดความสามารถในการดูดซับความรู้ ผ่านปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบการบริหารจัดการการศึกษา อาทิ อิทธิพลจากภาวะผู้นำ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ผู้วิจัยซึ่งเป็นนักวิชาการที่อยู่ในมหาวิทยาลัยบรรษัทแห่งหนึ่ง ได้พบเห็นถึงโอกาสในการเติบโตของมหาวิทยาลัยบรรษัท รวมทั้งปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากได้มีการวิจัยหรือหาคำตอบเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า ลดปัญหา อุปสรรค ในสิ่งเหล่านี้ คาดว่าสามารถนำผลวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยบรรษัท สร้างนวัตกรรมเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งเป็นข้อมูลสำหรับรัฐบาลเพื่อการส่งเสริมและแก้ปัญหา และเป็นประโยชน์ต่อ มหาวิทยาลัยบรรษัท ตลอดจนเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อส่งเสริมการลงทุนในมหาวิทยาลัยบรรษัท จึงเป็นที่มาให้ดำเนินการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ซึ่งข้อค้นพบจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความยั่งยืนและเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย สังคม ชุมชน และประเทศชาติต่อไป

คำถามการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้แตกต่างกันหรือไม่

2. ความแตกต่างของความสามารถในการดูดซับความรู้ของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้หรือไม่

3. อิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อมหาวิทยาลัยบรรษัทผ่านความสามารถในการดูดซับความความรู้หรือไม่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสามารถในการดูดซับความรู้ของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

2. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรม

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย มีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ความสามารถในการดูดซับความรู้

ตัวแปรตาม ได้แก่ นวัตกรรม

ตัวแปรแฝงภายนอกของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ศึกษาตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ คือ

- การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
- การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

- การสร้างแรงจูงใจ
- การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล

กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ศึกษาตามแนวคิดของ Saggi (2002) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ คือ

- ความร่วมมือ
- ความสัมพันธ์

ตัวแปรแฝงภายในของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ศึกษาตามแนวคิดของ Lichtenthaler (2009) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้คือ

- การตระหนัก
- การปรับตัว
- การเก็บรักษา
- การฟื้นฟู
- การเปลี่ยนสภาพ
- การประยุกต์ใช้

นวัตกรรม ศึกษาตามแนวคิดของ Cohen and Levinthal (1990) ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ คือ

- นวัตกรรมทางวิชาการ
- นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ บุคลากรระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรสายการสอน และบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยบรรษัทห้าแห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2556) จำนวน 1,180 คน สำหรับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 330 คน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท และผู้เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย ได้ทราบถึงความสามารถในการดูดซับความรู้ ผ่านอิทธิพลจากภาวะผู้นำ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัท

สมมติฐานการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้แตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้

3. ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้

นิยามศัพท์

ความสามารถในการดูดซับความรู้ (absorptive capacity) คือ ความสามารถขององค์การในการยอมรับคุณค่าของความรู้ และการดูดซับความรู้นั้น เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้กับองค์การ เป็นการบริหารจัดการความรู้ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ โดยอาศัย

1. การเรียนรู้เชิงสำรวจ ประเภทการตระหนัก
2. การเรียนรู้เชิงสำรวจ ประเภทการปรับตัว
3. การเรียนรู้เชิงเปลี่ยนรูป ประเภทการเก็บรักษา
4. การเรียนรู้เชิงเปลี่ยนรูป ประเภทการฟื้นฟู
5. การเรียนรู้เชิงการใช้ประโยชน์ ประเภทการเปลี่ยนสภาพ
6. การเรียนรู้เชิงการใช้ประโยชน์ ประเภทการประยุกต์ใช้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการเกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์สร้างเป็นนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและส่งผลโดยตรงถึงผลการดำเนินงานทางด้านนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

การตระหนักถึงความรู้ (recognize) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงความรู้ที่มีการถ่ายทอดจากแหล่งสาร และตระหนักถึงความสำคัญของความรู้นั้น

การปรับตัวของความรู้ (assimilate) หมายถึง สถานะที่บุคคลนำความรู้ที่ได้รับมาจากบุคคลอื่นผสมผสานกับความรู้พื้นฐานเดิมของตนที่มีอยู่

การเก็บรักษาความรู้ (maintain) หมายถึง การที่บุคคลนำความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบุคคลอื่นมาสะสมไว้ที่ตนเอง เพื่อสะสมเป็นกรอบประสบการณ์ในการเรียนรู้เรื่องอื่น ๆ ต่อไป

การฟื้นฟูความรู้ (reactivate) หมายถึง การที่บุคคลใช้ความรู้ให้เกิดผลประโยชน์ตามมา เป็นการรักษาความรู้ไว้เพื่อพร้อมใช้งาน ตามกรอบประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การเปลี่ยนสภาพความรู้ (transmute) หมายถึง การที่บุคคลนำความรู้ที่ได้รับมาจากดูดซับความรู้มาปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ที่บุคคลต้องเผชิญ

การประยุกต์ใช้ความรู้ (apply) หมายถึง การที่บุคคลนำความรู้ที่ได้รับการปรับให้เหมาะสมตามสถานการณ์ไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ

อิทธิพล (effect) หมายถึง กำลังที่ยังผลให้สำเร็จ หรืออำนาจซึ่งแฝงอยู่ในบุคคล ซึ่งสามารถบันดาลให้เป็นไปตามความประสงค์ อำนาจที่สามารถบันดาลให้ผู้อื่นต้องคล้อยตามหรือทำตาม อำนาจที่สามารถบันดาลให้เป็นไปได้ต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการเพื่อใช้ทดสอบอิทธิพลในเชิงสถิติว่า อิทธิพล หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายตัวแปรผลที่ได้รับอิทธิพลมาจากตัวแปรอิสระ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) คือ ภาวะผู้นำที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ผู้นำเปลี่ยนสภาพจึงเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ การวัดระดับความเป็นผู้นำเปลี่ยนสภาพให้ดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน โดยได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำเปลี่ยนสภาพไว้สี่ด้าน ดังนี้ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) การสร้างแรงจูงใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (individualized consideration)

กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ (knowledge spillover channel mechanism) คือ กระบวนการขององค์การเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก ประกอบด้วย การดูดซับความรู้ผ่านความร่วมมือเกี่ยวกับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรม การแบ่งปันข้อมูลกับผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเครือข่ายความรู้

ผลกระทบ (impact) คือ อิทธิพลทางอ้อมที่มีต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้

นวัตกรรม (innovation) คือ การนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติ หลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยเริ่มต้นตั้งแต่การคิดค้น การพัฒนาการ และการประยุกต์ใช้ โดยนวัตกรรมทางการศึกษา จัดเป็นนวัตกรรมประเภทหนึ่ง ซึ่งแบ่งออกเป็น

นวัตกรรมทางวิชาการ (academic innovation) คือ การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ตลอดจนเป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรสายสนับสนุนได้มีวิสัยทัศน์ในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ ๆ ในการผลิตผลงานทางวิชาการ การวิจัย และการถ่ายทอดเทคโนโลยี

นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา (educational administration innovation) คือ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นหลักคิดหลักการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษา นำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยบรรษัทไทย (Thai corporate universities) หมายถึง มหาวิทยาลัยเฉพาะทางในประเทศไทย ซึ่งมีการจัดตั้งจากองค์การที่มีจุดมุ่งหมายหลักในการจัดการพัฒนาบุคลากรขององค์การ ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การ โดยมีความร่วมมือจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่ให้คุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญามุ่งเน้นการให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่ผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสมรรถนะทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนอย่างสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ โดยมีหลักสูตรที่สามารถให้คุณวุฒิด้านการศึกษาในระดับปริญญาและ/หรือคุณวุฒิทางวิชาชีพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเอกสารแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ จากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นในการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยบรรษัท
2. ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ
3. การจัดการความรู้ การดูดซับความรู้ และการรั่วซึมความรู้
4. นวัตกรรมทางการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยบรรษัท

สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจ (corporate university) นั้น ถือเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (specialty university) ประเภทหนึ่ง ซึ่งการจัดตั้งมีจุดมุ่งหมายหลักที่มุ่งเน้นการให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทัศนคติ ทักษะและสมรรถนะทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนอย่างสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายโดยมีหลักสูตรที่สามารถให้คุณวุฒิด้านการศึกษาในระดับปริญญา ดังที่ ทิพยรัตน์ สีเพชรเหลือง (2545) ได้กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทกำลังได้รับความสนใจและขยายปริมาณการจัดตั้งสถาบันการศึกษาประเภทนี้เพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลกที่มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจประมาณ 2,000 แห่ง สอดคล้องกับ สมภพ มานะรังสรรค์ (2554) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การธุรกิจที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียร่วมด้วยเป็นอย่างมาก ในประเทศไทย เริ่มมีการจัดการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาที่มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจตั้งแต่ พ.ศ. 2536 ของวิทยาลัยดุสิตธานี ในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วัตถุประสงค์หลัก คือ ผลิตบุคลากรในด้านการบริหารจัดการโรงแรม รวมถึงสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ซึ่งก่อตั้งในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งมีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตด้านวิศวกรรมและอุตสาหกรรม สอดคล้องกับ สมภพ มานะรังสรรค์ (2554) ที่กล่าวว่า ในปี พ.ศ. 2550 สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ได้ก่อตั้งขึ้นโดยการสนับสนุนทุนจากบริษัทศึกษาภิวัฒน์ จำกัด ในเครือของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) เพื่อผลิตบุคลากรด้านการจัดการธุรกิจค้าปลีกเป็นหลัก ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 สถาบันกันตนาได้เริ่มก่อตั้งขึ้นเพื่อผลิตบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านการแสดงและด้านการผลิตสื่อโทรทัศน์ และในปี พ.ศ. 2554 มหาวิทยาลัยเนชั่น ได้ก่อตั้งขึ้นซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาในเครือบริษัทเนชั่นโดยเน้นผลิตบัณฑิตด้านนิเทศศาสตร์ เพื่อรองรับกับผู้ประกอบการของธุรกิจทางด้านสื่อสารมวลชนนี้

สอดคล้องกับ Kantanen (2007) ได้อธิบายการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาว่า เป็นการให้บริการด้านการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นพันธกิจสำคัญ สถาบันการศึกษาจึงควรตระหนักดีถึงเรื่องคุณภาพการให้บริการด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถาบันการศึกษา ดังที่ Binsardi and Ekwulugo (2003) ได้กล่าวว่า การวิจัยและการบริการควรมีการพัฒนาปรับปรุงในด้านต่าง ๆ เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การธุรกิจ สถาบันการศึกษา การตอบสนองต่อนโยบายสถาบันและเพื่อเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนด การนำกลยุทธ์การตลาดเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาเป็นที่นิยมและประสบผลสำเร็จอย่างมากด้วยการนำส่วนประสมการตลาดมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถาบันการศึกษา สอดคล้องกับ Soedijati and Pratminingsih (2011) ที่กล่าวว่า เนื่องจากสถาบันการศึกษาที่มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจเป็นองค์การไม่แสวงหากำไรแต่ต้องการความอยู่รอดและการเติบโต เน้นการผลิตบุคลากรเพื่อสนับสนุนในองค์การธุรกิจ สอดคล้องกับ สนธยา พลศรี (2550) ที่กล่าวว่า การนำกลวิธีด้านการจัดการสมัยใหม่มาใช้สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อเกิดการเรียนรู้และนำองค์ความรู้นั้นไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์การก็จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและก่อให้เกิดการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของสถาบันการศึกษาที่มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจที่เปิดการเรียนการสอนในประเทศไทย

หลักการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยบรรษัทมีหลากหลายขนาดและรูปแบบ เช่น มหาวิทยาลัย โมโตโรล่า จะมีรูปแบบคล้ายกับมหาวิทยาลัยทั่วไปคือ มีสถานที่สำหรับการเรียนการสอน ส่วน Dell University Sun University และ Verifone University ไม่มีสถานที่แต่จะมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยเสมือน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ซึ่งเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น แต่ละแห่งมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการที่แตกต่างกันไป บางแห่งแสวงหาผลกำไรหรือค่าเล่าเรียน เช่น มหาวิทยาลัยโมโตโรล่า และ Disney University แต่บางแห่งมีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง เช่น General Motor University มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผู้นำในอนาคตในธุรกิจยานยนต์ของเมือง Detroit เป็นต้น

มหาวิทยาลัยบรรษัทแต่ละแห่งจะมีการจัดระบบให้มีหลักการและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จะผลักดันให้นำองค์การไปสู่การเป็นหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จระดับหนึ่งของโลก โดยมีเป้าหมายและหลักการ 10 ประการ คือ

1. การเตรียมโอกาสการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมเป้าหมายทางธุรกิจขององค์การมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสามารถพื้นฐานและเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ความต้องการที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ของบรรษัท

2. พิจารณารูปแบบของกระบวนการการเรียนรู้มากกว่าสถานที่ ดังนั้นจึงมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความถนัดในการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้และทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไปตลอดระยะเวลาการทำงานซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. การออกแบบหลักสูตรประกอบไปด้วย 3C คือ Corporate citizenship (ความเป็นสมาชิกในองค์การ), Contextual framework (ภายใต้บริบทขององค์การ) และ Core competency (สมรรถนะหลักขององค์การ) ปัจจุบันพบว่า ลักษณะหนึ่งที่สำคัญได้แก่ การมุ่งเน้นการฝึกอบรมในทุกระดับเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมของบรรษัท ซึ่งถือว่าเปรียบเสมือนชีวิตและวิญญาณของบรรษัท ดังนั้นหากสามารถพัฒนาให้ทุกคนยึดถือค่านิยมร่วมกันหรือมีความสำนึกในการเป็นสมาชิกของบรรษัทแล้ว จะทำให้ประสบความสำเร็จของการพัฒนา ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นส่วนเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างทุกคนในบรรษัทเข้าด้วยกัน จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมในลักษณะนี้มีความหมายมากกว่าการพัฒนาด้านวิชาชีพ แต่เป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจของบรรษัท ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบรรษัทแต่ละแห่ง ที่สามารถเตรียมให้ทุกคนมีความเข้าใจในบริบทและกลยุทธ์เชิงธุรกิจของบรรษัท ตลอดจนบทบาทที่จะทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของบรรษัทบรรลุความสำเร็จ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. จัดการอบรมให้กับสายงานที่ทรงคุณค่าขององค์การได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้จำหน่ายสินค้า ผู้จัดจำหน่ายและมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้เตรียมบุคลากรในอนาคตการจัดอบรมในลักษณะนี้เรียกได้ว่าเป็น system-wide training หรือการฝึกอบรมในระบบเปิดกว้าง การอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากเป็นลักษณะของการอบรมเชิงรุกและผู้เข้าร่วมอบรมเป็นสายงานที่ทรงคุณค่าขององค์การ ดังนั้นเหตุผลแฝงในการจัดอบรมในลักษณะนี้คือ เพื่อทำให้สายงานดังกล่าวเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ หรือทำให้เข้าวัตถุประสงค์ขององค์การนั่นเองนอกจากนั้นยังเป็นการเพิ่มความเข้าใจ เชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และทำให้สายงานของบรรษัทเช่น ลูกค้า หรือผู้จัดหาได้เพิ่มโอกาสการประสบความสำเร็จในธุรกิจได้อีกด้วย

5. เปลี่ยนรูปแบบจากการอบรมด้วยการสอนมาเป็นรูปแบบการเรียนรู้ซึ่งมีความหลากหลายจุดมุ่งเน้นสำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่ ความต้องการให้เป็นห้องปฏิบัติการทางการเรียนรู้หรือเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งแบบทางการ คือ การฝึกอบรมในชั้นเรียนและการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแต่ละคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง จากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเตอร์เน็ต ดาวเทียม และสื่อผสมต่าง ๆ

6. ส่งเสริมผู้นำองค์การให้เข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องในกระบวนการเรียนรู้ หลักการนี้เป็นแนวที่มหาวิทยาลัยบรรษัทหลายแห่งได้นำมาใช้ โดยการเปลี่ยนจากผู้สอนภายนอกมาเป็นผู้สอนภายในองค์การ ซึ่งก็คือตัวผู้บริหารเอง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจุบันบทบาทของผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้นำในการบริหารองค์การ (chief executive officer: CEO) แล้ว ยังต้องเป็นผู้นำในการเรียนรู้ด้วย (chief learning officer) การที่ผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ โดยตรงจากตัวผู้บริหารเอง ทำให้เขาได้รับความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จริงของผู้สอนนอกจากนั้นการที่ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการสอนทำให้เขาต้องศึกษาอยู่เสมอ จึงนับเป็นส่วนหนึ่งซึ่งส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นภายในองค์การด้วย

7. เปลี่ยนรูปแบบจากการได้รับการจัดสรรงบประมาณจากองค์การมาเป็นการหางบประมาณด้วยตนเองและถือเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่ง หลักการนี้เป็นกลยุทธ์ทางงบประมาณซึ่งเรียกว่า pay for services ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์การควรจะจ่ายเงินให้กับมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะการจ่ายเพื่อการบริการมากกว่าการแบ่งปันหรือการจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการแบบเดิม นอกจากนั้นการนำกลยุทธ์ด้านงบประมาณแบบนี้มาใช้ ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยบรรษัทมีความมั่นคงเพียงใดได้ด้วย ซึ่งรูปแบบงบประมาณลักษณะนี้มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

8. มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ไปสู่ระดับโลก ปัจจุบันมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีความพร้อมสูงหลายแห่ง เช่น Motorola University และ General Electric's Crotonville มีบทบาทหนึ่งที่สำคัญ คือ การนำพาสถาบันไปสู่ธุรกิจระดับโลก ด้วยการให้ความรู้แก่บุคลากร ลูกค้า และผู้จัดหาในสาขาต่างประเทศ ให้มีความสามารถเท่าเทียมกันหรือใกล้เคียงกันกับบรรษัทแม่ ส่งผลให้ธุรกิจของบรรษัทเติบโตและมีประสิทธิภาพทั่วโลก

9. สร้างระบบการวัดเพื่อประเมินผลผลิตให้ดีเท่ากับตัวป้อน จุดมุ่งหมายสำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัทในการประเมินผลการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมได้แก่ การประเมินผลผลิตหรือประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้เรียนรู้มากกว่าการประเมินที่ตัวป้อนว่ามีผู้เข้าอบรมกี่คน อบรมนานกี่วัน หลังจากการที่เขาได้รับการศึกษาแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้กับองค์การได้เพียงใด เป็นต้น ดังนั้นการประเมินผลนี้จึงต้องปฏิบัติต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนานกว่า

10. ใช้ประโยชน์จากมหาวิทยาลัยบรรษัทในด้านการแข่งขันและนำไปสู่ตลาดแห่งใหม่ สิ่งนี้เป็นหลักการของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จะต้องสร้างสรรค์และดำเนินการให้เกิดขึ้น หลายแห่งได้ใช้บทบาทนี้ให้การศึกษาแก่ลูกค้าใหม่ซึ่งถือเป็นการเปิดตลาดแห่งใหม่ของบรรษัท

โดยสรุป หลักการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการแต่ละแห่งต่างกันไป บางแห่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาผลกำไรหรือค่าเล่าเรียน เช่น มหาวิทยาลัยโมโตโรล่าและมหาวิทยาลัย ดิสนีย์ แต่บางมหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง เช่น มหาวิทยาลัยเจนเนอรัล มอเตอร์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผู้นำในอนาคตในธุรกิจยานยนต์ โดยแต่ละแห่งมีหลักการและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังที่ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2552) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่สังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ เป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต (dynamics) คือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีผลิตภาพ (productivity) สูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แต่บางครั้งก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้และการสังเกต ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่งที่ผู้นำต้องการคือความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ สอดคล้องกับ Trewatha and Newport (1982) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่น การแข่งขันระหว่างชาติที่รุนแรง การเติบโตของตลาด การพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่า ผลิตภาพมากกว่า ทำให้ความซับซ้อนขององค์การเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสภาพการณ์นี้ต้องการผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถเป็นมืออาชีพ และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดองค์การในเกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานภายในองค์การ สอดคล้องกับ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2541) และ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ที่กล่าวตรงกันว่า ประสิทธิผลย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพผู้นำและการใช้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Steers (1991) ที่กล่าวว่า ผู้นำมักเป็นคนที่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพสามารถรวมคนได้เป็นจำนวนมาก จึงทำงานใหญ่หรืองานปริมาณมากได้ ทำให้คนที่มารวมตัวกันทำงานทุ่มเท ทำให้เกิดผลดีต่อการพัฒนา ผู้นำมักเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม รวมทั้งใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติการและอำนวยการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งได้ มีหน้าที่ควบคุม ตรวจตรา ประสานงาน วินิจฉัยสั่งการ โน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่อย่างดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด ร่วมแรงร่วมใจทำงาน ด้วยความสมัครใจ และมุ่งให้ได้ผลงานดียิ่ง

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อาทิ Fiedler (1974) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เริ่ม หรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดีให้แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้ห้าประการ คือ

1. บุคคลผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจการภายในกลุ่ม ผู้นำที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. บุคคลผู้ซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายซึ่งวางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกลู่นอกทางด้วย

3. บุคคลผู้ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกเขาให้เป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และมีความเป็นไปได้สูง สามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ที่ทำให้สามารถทราบได้ว่าใครคือผู้นำ

4. บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถแสดงความสามารถเพื่อสอดแทรกอิทธิพลบางประการ เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านลักษณะเฉพาะกลุ่ม ด้วยการแสดงบทบาทและสอดแทรกส่วนที่เป็นอิทธิพลของตนต่อกลุ่มได้มากที่สุด

5. บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ส่วน Evans and Lynn (2007) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้หกประการ คือ

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (central figure) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่มและนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

2. ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (group goal determines) ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่ให้เป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (sociometric choice) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่ามีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษที่จะนำกลุ่มได้

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (leadership behavior) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงหรือประพฤติปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจการภายในกลุ่มก็ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (role-image) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น ซึ่งเห็นพ้องต้องกันของสมาชิก

6. ผู้นำ คือ ผู้ก่อให้เกิดความผสมผสานกลมกลืนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ เป็นผู้ตั้งใจและพยายามทำความเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก คำนึงถึงความสามัคคีเป็นที่ตั้ง

สอดคล้องกับ Carier (2007) ที่กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและนำคนอื่นให้ทำงานได้ บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่ม บุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาลูกน้องและหมู่ชนไปในทิศทางที่ดีหรือชั่วได้ และ Stogdill (1974) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งมีลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่ม บุคคลที่สามารถในการนำกลุ่มให้ดำเนินไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งได้ตามความต้องการของเสียงส่วนมาก

รวมถึง Bennis (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติการตามที่ต้องการ ผู้มีอำนาจเหนือผู้อื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และสามารถทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) ที่มีผลประโยชน์ร่วมกันและประพฤติตนอยู่ภายใต้การอำนวยการหรือการกำหนดแนวของผู้นำ และ Schwartz (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นมีความเด่นหรือความเลิศของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม ในกระบวนการควบคุมปรากฏการณ์ทางสังคม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ นิธิดา บุรณจันทร์ (2550) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นการหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ระบบที่ทำให้ครูสอน และนักเรียนได้เรียนอย่างดีที่สุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ความก้าวหน้าของโรงเรียนได้ เพื่อที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย และ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ผู้ตามใช้ความพยายามอย่างสมัครใจและอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะไม่อยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งาน ก้าวไปข้างหน้า อีกทั้งสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

ขณะเดียวกัน Daft (1994) และ Yulk (1998) ก็มีแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม การรักษาสภาพ และวัฒนธรรมของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับ Bovee, Wood, and Dovel (1993) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วยสามขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงาน หรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ขั้นกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตรหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และต่อวัฒนธรรมองค์การ

จากความหมายที่ศึกษาในข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นมีพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ ผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าวชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นพฤติกรรมของบุคคล เมื่อทำหน้าที่ส่งสารหรือนำกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน และมุ่งตรงไปยังความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือ ความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติการและอำนวยการให้บรรลุตามเป้าหมายได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำนั้น มักเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ด้วยการเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือการฝึกฝน ลักษณะของผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด เป็นผู้มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำ (trait of leadership) จึงเป็นเครื่องชี้หนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำ แต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด เป็นคุณลักษณะของผู้นำ แต่ละคนซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำ ที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนมีจุดเด่นจุดด้อยข้อใด และพยายามพัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะของผู้นำตามที่มีการกำหนดไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ ดังที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537: 13-16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อคตินิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้น และก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อองค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การในแง่มุมอดีต และปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์ และสร้างภาพ (image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (communication) ภาพดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ

6. มีความสนใจในการสื่อสาร และเก่งคน (communication and people skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายในเวลาจำกัดความสามารถสื่อสาร และอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้คนทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

จะเห็นว่าบุคคลที่เป็นผู้นำที่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยทั่วไปพบว่ามีลักษณะเป็นผู้ที่มีคำถามอยู่เสมอ มีพฤติกรรมที่ชอบพิสูจน์หรืออธิบาย ให้เหตุผล สอดคล้องกับ Garnham (2002) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ช่วยเหลือผู้อื่นให้กำลังใจสมาชิกในองค์การ อีกทั้งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

องค์การกับกระบวนการจัดการและภาวะผู้นำ

องค์การกับกระบวนการจัดการและภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารองค์การ ดังที่ Burby (1972) กล่าวว่า องค์การทุกชนิดและทุกขนาดจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีบทบาทหน้าที่จัดการเรียกกว่ากระบวนการจัดการ (management process) ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ด้านการจัดการ 4 อย่างได้แก่

1. การวางแผน (planning) คือ กระบวนการกำหนดจุดประสงค์ของการปฏิบัติงาน และตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อการบรรลุจุดประสงค์นั้น

2. การจัดรูปองค์การ (organizing) คือ กระบวนการออกแบบกระบวนการทำงาน ออกแบบงาน (job design) และการออกแบบโครงสร้างการบริหารงานองค์การ จัดหาและบรรจุ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บุคลากร แล้วมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดสรรแบ่งทรัพยากรต่าง ๆ และจัดให้มีกิจกรรมประสานงาน เพื่อความพร้อมในการนำแผนไปสู่ภาคปฏิบัติ

3. การอำนวยการหรือการนำ (leading) คือ กระบวนการปลุกใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานหนัก และชี้นำความพยายามให้มีความประสานสอดคล้องและให้ดำเนินไปตามแผน และมุ่งสู่การบรรลุจุดประสงค์

4. การควบคุม (controlling) คือ กระบวนการติดตามตรวจวัดผลการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์กับจุดประสงค์ แล้วเริ่มต้นกระบวนการแก้ไขหรือป้องกันปัญหาตามความจำเป็นและความเหมาะสม

สอดคล้องกับ Hater and Bass (2002) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานของบริษัทรับส่งสินค้าแห่งหนึ่ง พบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารท่านอื่น ๆ ภายในบริษัทรับจัดส่งสินค้า ผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลต่อการเชื่อมั่นศรัทธา ความพึงพอใจของบุคลากร และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อันเนื่องมาจากความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำของเขา รวมทั้ง Krishnan (2005) ทำการศึกษา ในเรื่องของ ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader-member exchange) ปัจจัยของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ระบบการประเมินคุณค่าของบุคคลเกี่ยวกับความรู้สึกทั้งที่มีต่อตนเองและต่องาน (value system congruence) กับประสิทธิผลขององค์การ ความพึงพอใจ ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้นและความตั้งใจจะออกจากงานในองค์การที่ไม่แสวงผลกำไรในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การความพึงพอใจและความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้นได้ดีกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก และระบบการประเมินคุณค่า นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจจะออกจากงาน โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นตัวพยากรณ์ความตั้งใจจะออกจากงานได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงอัตลักษณ์ของบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ การวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้ดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน โดยได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

ด้านแรก การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือ เป็นผู้สร้างพันธกิจในอนาคตขององค์การ และสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าอาจสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

ด้านที่สอง การสร้างแรงจูงใจ (inspirational motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม

ด้านที่สาม การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) คือพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน โดยยั่วยุให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

ด้านที่สี่ การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธี เช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยง การเป็นผู้สอนงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สอดคล้องกับ Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership theory) กับหลักการ 7 ประการ ที่ได้มาจากที่ประชุมขององค์การสหประชาชาติดังกล่าว มาสร้างต้นแบบของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถก่อให้เกิด “พลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ (synergy of energy) หลักการ 7 ประการ ของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่ก่อให้เกิดพลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ (seven principles of transformational leadership creating a synergy of energy) มีแนวคิด ดังนี้

หลักการที่ 1 หลักการทำให้เป็นเรื่องง่าย (principle of simplification) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วม (shared purpose) ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องทำสิ่งนี้ให้เกิดความชัดเจน (clear) สามารถปฏิบัติได้ (practical) ด้วยการปรับเปลี่ยนจากคำว่าวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นนามธรรม โดยการใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบ เช่น ถามว่า “นี่เราจะมุ่งหน้าไปทางไหนกันล่ะ (where are we headed?) เป็นต้น หรือใช้วิธีสอนด้วยการเล่าเรื่องง่าย ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น เล่านิทานเรื่อง ช่างตัดหิน (the stonecutters) ว่า ช่างตัดหินคนที่ 1 พูดว่า “ฉันจะตัดหินออกเป็นแผ่น” ช่างตัดหินคนที่ 2 พูดว่าฉันจะแกะสลักหินให้เป็นแผ่นศิลาฤกษ์ ส่วนคนสุดท้ายพูดว่า ฉันจะสร้างหอแสดงดนตรีด้วยหินเหล่านี้ ซึ่งคำตอบที่เหมาะสมและมีวิสัยทัศน์ก็คือ คำพูดของคนสุดท้ายนั่นเอง ดังนั้นในการอบรมพัฒนาบุคลากรในเรื่องวิสัยทัศน์ ก็อาจถามว่าบุคลากรมองว่าตัวเองจะสามารถสร้างผลกระทบต่อบริษัทได้อย่างไร หรือถ้าเป็นเรื่องทีมงาน ก็ควรอภิปรายถึงเป้าหมาย (goals) วัตถุประสงค์ (objectives) และวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ทีมเกิดเอกภาพเป็นหนึ่งเดียวขึ้น

หลักการที่ 2 หลักการ การจูงใจ (principle of motivation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้คนอื่นเห็นพ้องยอมรับและยึดมั่นผูกพันกับวิสัยทัศน์ของตน กล่าวคือ เมื่อผู้นำสามารถนำพลังร่วม (synergy) เข้าสู่องค์การได้แล้ว ผู้นำจะต้องทำทุกวิถีทางในการเสริมพลัง (energize) หรือจูงใจ (motivate) ต่อคนเหล่านั้น ซึ่งมีวิธีง่าย ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ก็คือ การสร้างความท้าทาย (challenge) และการเปิดโอกาสให้คนเหล่านี้ได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้กระบวนการสร้างสรรค์ (creative process) และเมื่อทำได้สำเร็จก็ให้คำชมหรือให้เกียรติยกย่อง

หลักการที่ 3 หลักการการเอื้ออำนวยความสะดวก (principle of facilitation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ของทีมงานและของผู้อื่นซึ่งเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่ง Peter Senge ปรมาจารย์ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ระบุไว้ ในวินัยที่ 5 (the fifth discipline) ของงานเขียนชื่อดังของตนว่า ปัจจุบัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภารกิจที่สำคัญของผู้นำก่อนอื่นใดก็คือ ต้องทำหน้าที่ในการเอื้ออำนวยให้คนอื่นมีการเรียนรู้ เพราะยิ่งบริษัทใดมีบุคลากรที่มีนิสัยใฝ่ใจที่จะเรียนรู้อยู่เนื่องนิตย์มากเท่าไรก็ยิ่งเหมือนการเพิ่มมูลค่าของสินทรัพย์อันยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้นำ ให้สามารถนำพาองค์การเพื่อเอาชนะภาวการณ์ท้าทายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลสำเร็จ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจอันสูงส่งให้เป็นผู้ให้บริการ (steward) แก่บุคลากรต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นทุนทางปัญญา (intellectual capital) ขององค์การ

หลักการที่ 4 หลักการแห่งการริเริ่มสิ่งใหม่ (principle of innovation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่กล้าหาญในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง ถ้ามีความจำเป็น แม้ว่าสิ่งนั้นจะเปลี่ยนแปลงยากเพียงไรก็ตาม กล่าวคือ ในองค์การที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้นั้น เป็นเพราะมีบุคลากรที่สามารถคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า และมิได้รู้สึกหวั่นกลัวต่อเหตุการณ์นั้น ผู้นำต้องสามารถที่จะริเริ่มและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับพลัน โดยทีมงานที่ประสบความสำเร็จมักมีบุคลากรที่แต่ละคนต่างทำหน้าที่ช่วยกันซึมซับและเผยแพร่ถึงการเปลี่ยนแปลงให้แก่กัน ทั้งนี้เพราะ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความไว้วางใจและสร้างการทำงานแบบทีมไว้รองรับเป็นอย่างดี

หลักการที่ 5 หลักการด้านการขับเคลื่อน (principle of mobilization) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการระบุปัญหา การจัดปัจจัยสนับสนุน และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินการบรรลุผลได้ตามวิสัยทัศน์ โดยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะแสวงหาบุคลากรที่เต็มใจอาสาเข้าร่วม ทั้งกลุ่มผู้นำระดับรองซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว และคนอื่น ๆ ที่มิได้มอบหมายให้ต้องรับผิดชอบแบบทางการ ผู้นำปรารถนาที่จะสร้างผู้นำใหม่ขึ้นในทุกระดับ จึงพยายามเชิญชวนบุคคลต่าง ๆ เข้ามาร่วมงานและจุดประกายให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นในบุคคลเหล่านี้ โดยใช้กลยุทธ์ง่าย ๆ ในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การขยายขอบเขตและโอกาสด้านทำงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและสร้างภาวะผู้นำขึ้นจากการทำงานนั้นได้อย่างทั่วถึงกัน

หลักการที่ 6 หลักการเตรียมความพร้อม (principle of preparation) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตนเอง เพื่อมิให้หยุดการเรียนรู้ (never stop learning) โดยไม่จำเป็นให้ใครต้องคอยช่วยเหลือดูแลในเรื่องนี้แต่อย่างใดทั้งสิ้น ซึ่ง Warren (2004) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้เรียนรู้ หรือ leaders are learners ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตระหนักดีว่า การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้น แท้จริงสะท้อนมาจากจิตวิญญาณแห่งการแสวงหา (spiritual quest) ของตนที่ต้องการใช้ความสามารถและพรสวรรค์ที่ตนมีเพื่อการรับใช้ผู้อื่นทำให้โลกน่าอยู่ขึ้น ดังนั้นสิ่งที่ทำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ก็คือ พันธกิจแห่งชีวิตที่ต้องให้สำเร็จด้วยการมีทัศนคติ (mindset) และความเชื่อเช่นนี้ ทำให้ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จะกระตือรือร้นและขยันขันแข็งต่อการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และจะพยายามสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนกับบุคคลอื่น ๆ ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ให้เจริญงอกงามโดยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเช่นนี้ ย่อมช่วยสร้างโอกาสของชีวิตและช่วยขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป เพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความรักปรารถนาดีและพร้อมให้ความช่วยเหลือต่อกัน

หลักการที่ 7 หลักการแห่ง การสิ้นสุด (principle of determination) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่รู้ว่าเมื่อไรควรหยุด และยอมรับว่าบัดนี้การแข่งขันได้จบสิ้นแล้ว (the ability to finish the race) คือเป็นผู้ที่รู้จักการพอในเวลาที่สมควรหรือเหมาะสม ปกติโดยความเป็นจริงแล้ว การเป็นผู้นำบางครั้งต้องเผชิญกับภารกิจที่ยากลำบากต่อความสำเร็จสูงบ่อยครั้งต้องเดินบนเส้นทางการเป็นผู้นำอย่างผู้โดดเดี่ยว การเป็นผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความแข็งแรงทางกาย ต้องมีความเพียรพยายามสูง ต้องมีความกล้าแกร่งและความเข้มแข็งในการต้องเผชิญเหตุการณ์เลวร้ายที่ไม่คาดคิดมาก่อน จนกว่าเวลาจะจบสิ้นลงในแต่ละวัน ทั้งนี้เพราะผู้นำมิใช่เพียงแต่ต้องทำการยกระดับภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้นเท่านั้น แต่ต้องมีหน้าที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้ร่วมงานอีกด้วย ต้องเผชิญทั้งความหยาบกระด้างและความอ่อนโยนระคนกันไปอันปกติวิสัยของมนุษย์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด บางครั้งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก็เกิดความสงสัยในตนเอง ต้องพบกับภาวะความหมองเศร้าและอ่อนล้าของจิตใจ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงมีความจำเป็น ต้องพัฒนาสภาพจิตใจ อารมณ์และสุขภาพกายของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีพลังใจที่แน่วแน่และยึดมั่นต่อภารกิจที่เป็นพันธะผูกพันอันยากลำบากนั้นให้สำเร็จจงได้ต่อไป

ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และนำองค์การไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่ง O'Brien and Patricia (2005) ได้กล่าวถึง ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการผันผวนในทุก ๆ ด้าน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นสิ่งที่จะทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์การฝ่าวิกฤตยืนหยัดไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไปได้ ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ว่ามี 3 องค์ประกอบได้แก่

1. ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (charismatic-inspirational leadership) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้บุคลากรได้เห็นตาม เกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น นอกจากนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากบุคลากรพร้อมได้รับความไว้วางใจอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าบุคลากรจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อบุคลากรด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจบุคลากรให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2. ภาวะในการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

3. ภาวะในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลบางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้ว จะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นผู้บริหาร พี่เลี้ยง และ ที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือบุคลากรให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาวะทั้ง 3 องค์ประกอบ จะหลอมรวมพลังกาย พลังใจ พลังปัญญาของคนทั่วทั้งองค์การ ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับใคร ก็ต้องเก่งพอ และดีเพียงพอที่จะเป็นแบบอย่าง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

Ralph (1974) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของบุคลากรในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อบุคลากร แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่บุคลากรให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงบริษัทในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในบริษัทย่อยขององค์การ จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) จึงประกอบไปด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดใน แง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของบุคลากร เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

Nelson and Quick (2003) กล่าวถึง องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (inter correlated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับบุคลากร ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน บุคลากรจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคลากร ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของบุคลากร และทำให้บุคลากรมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ บุคลากรจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำเปลี่ยนสภาพจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของบุคลากร ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้บุคลากรสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้บุคลากรรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้บุคลากรจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในบริษัท เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจบุคลากรให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของบุคลากร แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้บุคลากรรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของบุคลากรแต่ละคน เพื่อการพัฒนาบุคลากร ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อบุคลากร โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความจำเป็นและความต้องการการประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (as a whole person) มากกว่าเป็นบุคลากรหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลบุคลากรว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยบุคลากรจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

นอกจากนี้ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อลักษณะเฉพาะบุคคล ลักษณะบริบทขององค์การ อีกทั้งข้อเสนอแนะและวิจารณ์ โดยศึกษาจากบริษัทในประเทศเกาหลี ผลการวิจัยได้พบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน สามารถทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และทำให้การกำหนดเป้าหมายขององค์การ บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ กลายเป็นตัวพยากรณ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากการกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และครอบคลุมถึงปัจจัยส่วนบุคคล เช่น การเรียนรู้ขององค์การภาวะผู้นำและบุคลิกภาพ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สำหรับความเป็นผู้นำเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่สุดในการพิจารณาว่าองค์การธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ลักษณะผู้นำมีหลายแบบ เช่น ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้นำผด็จการและผู้นำประชาธิปไตย แต่การวัดประสิทธิภาพของผู้นำสามารถวัดได้จากผลตอบแทนการลงทุน นอกจากนี้การศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะของบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนความตั้งใจลาออก ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรนั้นมาจากคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ และนอกจากนี้การวางแผนเป้าหมายการเรียนรู้เป็นตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญต่อความผูกพันในองค์การ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ แต่ผู้นำที่เหมาะสมกับการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษานั้นได้แก่ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (transformation leadership)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการบริหารงานที่เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดทักษะทางความคิดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและควรมีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์การ ดังนั้นคุณลักษณะของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่เหมาะสมต่อการสร้างนวัตกรรม มีดังนี้

1. มีการส่งเสริมนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์

การเปลี่ยนแปลงในสถาบันการศึกษาไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะดำเนินการแบบจากระดับบนสู่ล่าง (top down) หรือจากระดับล่างสู่บน (bottom up) แต่จะต้องมาจากการปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในแนวนอนของทุกฝ่ายหรือแผนกงาน การเปลี่ยนแปลงต้องเกี่ยวข้องกับการใช้ทั้งภาวะผู้นำ (leadership) และภาวะบุคลากร (followership) ที่ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิผลสูงและร่วมงานกันภายใต้ระบบความเชื่อร่วมกัน (shared belief system) ของสถาบันการศึกษา การทำให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาหรืองานสร้างสรรค์มิใช่เรื่องที่ทำได้ง่าย เพราะต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การให้ความสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลา ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากนวัตกรรมทางการศึกษามักก่อให้เกิดความกลัว ความไม่แน่ใจต่อผลที่จะเกิดขึ้นตามมา ผู้นำควรจัดสรรเวลาและให้ความใส่ใจเป็นพิเศษต่อกลยุทธ์ต่อไปนี้ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ลงสู่การปฏิบัติได้ ดังนี้

1.1 สร้างความท้าทายให้แก่ทีมงานในระดับเดียวกันหรือแผนกงานเดียวกันให้ช่วยกันค้นหานวัตกรรมและนำลงสู่การปฏิบัติให้ได้อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง พร้อมกันนั้นต้องจัดเวลาให้ทีมงานดังกล่าว ได้นำเสนอนวัตกรรมของตนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์การ

1.2 จัดการฝึกอบรมประจำการ (in–service training) ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลง

1.3 ขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไขกฎข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษาที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมทางการศึกษาหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.4 ปรับสภาพการปฏิบัติงานที่มีลักษณะแยกให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติการสอนแบบลำพังคนเดียวไปเป็นการทำงานแบบทีม และทำการปรับปรุงช่องทางให้เกิดการสื่อสารหลายทางได้สะดวกและกว้างขวาง พัฒนาทักษะการรับฟัง (listening) และทักษะการพูดคุย (talking) ซึ่งเป็นเครื่องมืออันทรงพลังให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ให้เกิดขึ้นในสถาบันการศึกษา

1.5 แสวงหา ให้การยอมรับ และแสดงออกถึงความชื่นชม ต่อนักนวัตกรรม หรือผู้สร้างผลงานสร้างสรรค์ใหม่ที่เกิดขึ้นให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน

1.6 ให้การยอมรับ ให้รางวัลตอบแทน และแสดงความชื่นชมต่อผู้ที่ล้มเหลวเช่นเดียวกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือว่า ความล้มเหลวช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ทำนองคล้ายกับ ผิดเป็นครู และไม่ควรได้รับการตำหนิ แต่ควรให้กำลังใจมากกว่า เพื่อให้ผู้นั้นกล้าคิดใหม่ ทำใหม่อีกต่อไป

1.7 ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับแบบปฏิบัติที่ดี (benchmark best practices) ของสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เพื่อสอบถามและวิเคราะห์หาว่าบริษัทเหล่านี้ประสบความเป็นเลิศในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไร

1.8 จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวัง ต่อทุกนวัตกรรมทางการศึกษาหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ของสถาบันการศึกษา

1.9 กระตุ้นให้ผู้บริหารแต่ละคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระตุ้นให้ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในฝ่ายของตน

2. มีการคาดการณ์อนาคตและมุ่งการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่มีประสิทธิผลของสถาบันการศึกษาจะต้องคอยเฝ้าสังเกตแนวโน้มใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรับโครงสร้างด้านการบริหารจัดการใหม่ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องคำนึงว่าสถาบันการศึกษามีหน้าที่เตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ของบุคลากรทางการศึกษาในวันนี้เพื่อการดำรงชีวิตในโลกอนาคตที่เต็มไปด้วยความยุ่งยากสลับซับซ้อนให้ได้อย่างราบรื่น ผู้นำจะต้องรู้จักดึงข้อมูลสารสนเทศจาก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หลาย ๆ แหล่งมาใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์แขนงต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกันและทั้งช่วยป้องกันมิให้ผู้นำเกิดภาวะวิสัยทัศน์ที่คับแคบ (tunnel vision) อยู่เฉพาะในความคิดเห็นของตนเท่านั้น

อย่างไรก็ตามในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การเป็นผู้นำเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นนั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะใหม่หลายอย่างที่หลากหลาย การเก็บรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการจัดทำเกณฑ์เทียบเคียง (benchmarking) ที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การปฏิบัติหรือผลงานที่คาดหวัง เป็นต้น ด้วยเหตุที่สถาบันการศึกษาจะต้องเตรียมบุคลากรทางการศึกษาในวันนี้ เพื่อการสร้างผลงานที่ดีในวันหน้า และจะมีวิธีประเมินผลงานของบุคลากรทางการศึกษาอย่างไร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถทำได้ ถ้าหากผู้บริหารได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันเหตุการณ์

คุณลักษณะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (transformational leader) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ ความสามารถด้านการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน เก่งงาน มีมนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถสื่อสาร เข้ากับคนได้เป็นอย่างดี ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน สร้างแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน อยากร่วมงาน ทุ่มเททั้งกาย และใจมีความสามารถในการนึกคิด มีปัญญาไหวพริบฉลาด ทันคน ทันเหตุการณ์ มองการณ์ไกล ตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงทางบวกมีประสิทธิภาพหลายประการ ซึ่งนำไปสู่การแข่งขัน จากคุณลักษณะของผู้นำที่บริหารงานได้ประสบความสำเร็จมาแล้ว ประกอบด้วย

3.1 มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี สะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ หมั่นศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ มองการณ์ไกล วางแผนระยะยาว แก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาสได้อย่างเหมาะสมสามารถวางแผนกลยุทธ์ปรับปรุงองค์การให้เจริญก้าวหน้าอยู่รอดด้านทานวิกฤตการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง

3.2 ทำงานเป็นทีม ส่งเสริม จุดประกาย เข้าใจบุคลากรว่ามีประสบการณ์ ความคิดความเชื่อ ความสามารถในด้านใด มอบหมายงานตรงกับความถนัดของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงาน อำนาจ มีหลักเกณฑ์ ให้ทุกคนยอมรับเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การทำงาน ผูกมัดใจให้ทุกคนทำงานอย่างทุ่มเท ไปสู่เป้าหมาย และนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขันได้

3.3 มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ สร้างสัมพันธภาพที่ดี เป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทราบถึงความรู้สึกความคิดความเชื่อ ช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้งในการบริหารจัดการ

3.4 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การบริหารงานนั้นไม่ราบรื่นเสมอไป ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ นานา เอาชนะความท้อถอยนำองค์การฝ่าฟันอุปสรรคได้

3.5 สนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ในด้านหน้าที่การงาน ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงาน และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าเป็นลำดับ

3.6 มีความสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.7 เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า

ผู้นำในการเปลี่ยนสภาพ จึงถือว่าเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จทางด้านนวัตกรรมทางการศึกษา ในงานบริหารจัดการสถาบันการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี สำหรับแนวคิดดังกล่าวมีนักวิชาการ ได้ให้ความรู้ต่าง ๆ ไว้เช่น

1. แนวคิดของ Tichy and Devann (1986) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ว่า เป็นผู้นำที่พยายามเปลี่ยนองค์การที่รับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เป็นคนกล้าและเปิดเผยกล้าเผชิญกับความจริง เชื่อมั่นในคนอื่นว่า มีความสามารถชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือความไม่แน่นอน เป็นผู้มองการไกล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. แนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไว้เป็นที่น่าสนใจ และมักจะปล่อยอิสระ (laissez-faire) ซึ่งผู้นำจะให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยไม่รับผิดชอบและหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ลักษณะแบบนี้ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปตามสบาย เสมือนกับว่าไม่มีผู้นำอยู่ในองค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

2.1 การสร้างบารมี (charismatic) จะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาได้อย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมหรือเพื่อองค์การ ตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ มิตรสัมพันธ์ สร้างความมั่นใจ ความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้นั้นทำไปเพื่ออะไร สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การพิจารณามุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration) ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) กระตุ้นสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจ นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาเกิดระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้คิดในการวิเคราะห์ปัญหา

Yukl (1998) ได้กล่าวถึงผู้นำแบบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ สามารถตอบได้ว่าองค์การต้องทำ หรือต้องการเป็นอะไร พร้อมทั้งลำดับความสำคัญก่อน-หลังของว่า มีอะไรบ้าง ความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นจริงว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้ และเชื่อมโยงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกันโดยสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

3. แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเหตุการณ์ในแง่บวกทัศนคติเชิงบวกของผู้นำสามารถแสดงออกด้วยคำพูด และการกระทำ โดยเฉพาะในช่วงที่ต้องเผชิญภาวะวิกฤต หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่แสดงถึงความไม่แน่ใจ การลังเล หรือคำพูดในแง่ลบ

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม ให้กำลังใจแก่ผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองแก่ผู้ตาม โดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากลำบาก มีความเสี่ยงสูง หรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอย ขาดความมั่นใจ

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม ซึ่ง Kouzes and Posner (2002) แนะนำว่างานใดก็ตามที่มีความท้าทายสูงควรแยกย่อยออกเป็นชิ้น หรือเป็นขั้นตอนเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้นที่ไม่ยากมากนักที่จะทำงานที่มีโอกาสประสบผลสำเร็จ และจะเพิ่มความมั่นใจมากขึ้นและมีกำลังใจมากยิ่งขึ้น

6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จผู้นำต้องรักษาระดับความพยายามของผู้ตามไม่ให้ลดถอย หรือลดน้อยลง อีกทั้งต้องส่งเสริมให้มีความพยายามมากเพิ่มขึ้นเพื่อความต่อเนื่องของงาน ผู้นำจึงต้องมีกิจกรรมเสริมแรงบางอย่าง เช่น การฉลองความสำเร็จเพื่อสร้างความผูกพันในองค์การและสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน

7. การกระทำเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญการกระทำเชิงสัญลักษณ์ คือ การกระทำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะบางอย่าง เช่น การเป็นผู้นำที่เสียสละมีความเอื้ออาทรต่อผู้ตาม หรือเน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เป็นต้น

8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปตามธรรมชาติ ดังแนวคิดที่ว่าการกระทำดังกว่าคำพูด

9. มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการที่หาทางออกในการแก้ปัญหา

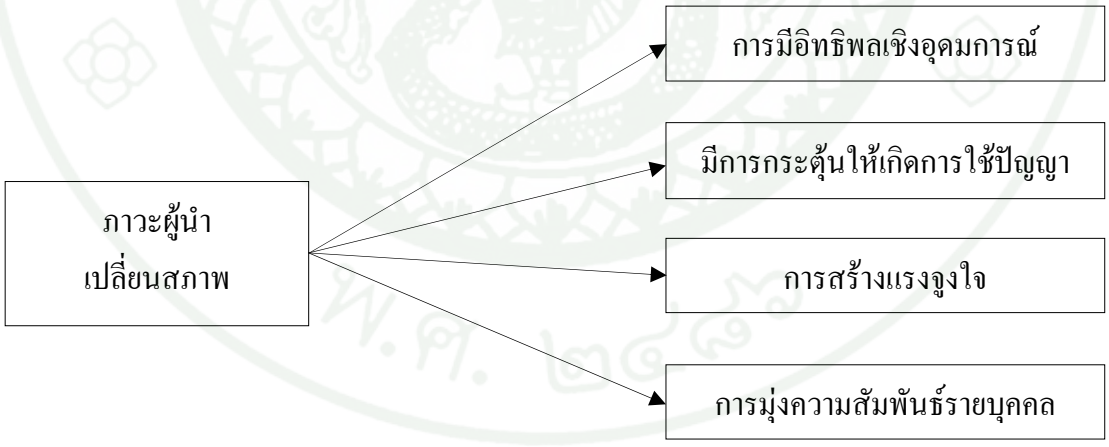
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ด้วยตนเอง โดยเพิ่มความเป็นอิสระทางความคิดมากยิ่งขึ้นและยังหมายรวมถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ

Podsakoff (1990) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพ ได้สรุปพฤติกรรมหลักที่สำคัญ อย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์
2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม
3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม
4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง
5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล
6. กระตุ้นการใช้ปัญญา

จากที่กล่าวมาแล้วที่เกี่ยวกับผู้นำเปลี่ยนสภาพซึ่งส่งผลอย่างมากต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษาและเป็นตัวแปรเริ่มต้นของงานวิจัยนี้เพราะส่งผลต่อปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวบ่งชี้ ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 รูปแบบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษา

ที่มา: Bass and Avolio (1990)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การจัดการความรู้ การดูดซับความรู้และการรั่วซึมความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

Vittal and Shivraj (2008) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารให้มีการจัดการความรู้เกิดขึ้น จะทำให้ความรู้และข่าวสารกระจายไปได้อย่างรวดเร็ว ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การและสร้างเป็นวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การเพื่อต่อสู้กับการเปิดการค้าเสรีที่จะเกิดขึ้นในไม่ช้านี้

ส่วน Ruggles (1998) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่ม ความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์การ เพื่อสร้างผลประโยชน์ จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ประเด็นหลัก ๆ คือ การมองว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการวิธีปฏิบัติหรือแผนงานขององค์การ เป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ กระบวนการสร้างองค์ความรู้ มีความสัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้เป็นอย่างยิ่ง ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินการขององค์การดีขึ้น

ขณะเดียวกัน Coukos-Semmel and Eleni Dainne (2002) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีผลต่อการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งผลการดำเนินงานขององค์การ การจัดการความรู้ของอุตสาหกรรมการผลิตทุกชนิดล้วนต้องการเครื่องมือการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ Kwai (2005) ที่กล่าวถึง การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย การค้นพบปัจจัยประกอบด้วย ผู้ใช้ระบบการจัดการความรู้ ผู้นำองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการความรู้ ความรู้และการเรียนรู้ ระบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ การระบุตัวบุคคล และการบริหารจัดการความรู้ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ พบว่า ทักษะของผู้นำมีผลต่อการคัดเลือกการบริหารกลยุทธ์และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ส่วน Nissen and Levitt (2002) กล่าวถึงความสัมพันธ์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางในประเทศโปแลนด์ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ จะกลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญของบริษัทในอนาคต เป็นการปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งความสำเร็จที่มีผลการดำเนินงานที่ดี การจัดการความรู้ ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ สำหรับการบริหารนวัตกรรมขององค์การ สอดคล้องกับ Adele, Grazia, and Anna (2009) ที่กล่าวว่า นอกจากนี้การจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ สามารถวัดได้จากผลผลิต ซึ่งกล่าวได้ว่าความมุ่งมั่นในกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์การเป็นผลของการสร้างสรรค์ ที่ทำให้องค์การสามารถจัดการความรู้ในองค์การด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ การสื่อสาร การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า บุคลากร ที่เป็นการจัดการนวัตกรรมใหม่ ซึ่งทำให้องค์การสามารถดำเนินการและมีผลการดำเนินงานตามความคาดหวัง

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Johan *et al*. (1997) ซึ่งกล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าหมายถึง การนำความรู้มาใช้ โดยกระบวนการในการสรรหาเพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติการสามารถพัฒนางานให้มีคุณภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การ การวัดตัวแปรของการจัดการความรู้จะมาจาก 3 องค์ประกอบ คือ

1. ด้านบุคลากร (people) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การในทศวรรษนี้ เพราะคนเป็นผู้สร้างนวัตกรรมที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตามสภาวการณ์ กล่าวคือ การพัฒนาคนถือเป็นความสำคัญอันดับแรก การจัดการความรู้ต้องผสมผสานกระบวนการและเทคโนโลยีเข้าไปด้วย เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการแลกเปลี่ยน และได้ความรู้ตามวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการ

2. ด้านกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนการจัดการ ต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ที่นำมาใช้ในองค์การ กำหนดโครงสร้างรูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำมาผลิตและเผยแพร่ การบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจนว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร หรือต้องการผลลัพธ์อะไร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ด้านเทคโนโลยี (technology) สำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ต้องอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้เครื่องในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ในองค์การ ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จึงมีการจัดสรรงบประมาณในการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน และจัดเก็บข้อมูล ดังแสดงในภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
ที่มา: Johan *et al*. (1997)

ปัจจัยที่ทำให้องค์การจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล Snowden (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะมีองค์ประกอบและกระบวนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ แต่การจัดการที่ดีต้องประกอบไปด้วย คน กระบวนการ และเทคโนโลยี และปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการจัดการต้องเข้ากันได้ ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร สิ่งนี้เมื่อเกิดขึ้นนานเข้าจะกลายเป็นวัฒนธรรมไปในที่สุด สิ่งที่องค์การต้องทำคือพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความรู้แล้วพยายามหาทางกำจัดออกไป และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จำเป็นจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากบริหารอย่างเต็มที่ คนจึงจะเห็นความสำคัญ

2. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหารระดับสูง และต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ รู้เป้าหมายเพื่อนำมากำหนดเป็นแผนงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่สำคัญ กลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์การเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตด้านนวัตกรรมให้เกิดขึ้น

3. เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปได้โดยสะดวกและรวดเร็ว สามารถดึงออกมาใช้งานได้ง่าย นอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยจะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยในการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างดี เพื่อช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น

4. การวัดผล จะช่วยทำให้องค์การทราบถึงสถานะปัจจุบันและนำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนกับความรู้ขององค์การ ความรู้ ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ และจะส่งผลกระทบใดกับองค์การบ้าง

5. มีวิสัยทัศน์และภาษาที่ใช้ต้องมีความชัดเจน วิสัยทัศน์จะช่วยให้รู้ว่า องค์การต้องการจะไปในทิศทางใด และภาษาที่นำมาใช้ในโครงการนี้ต้องเป็นภาษาที่สื่อกันแล้วเข้าใจตรงกันทั้งองค์การ ชัดเจน ไม่คลุมเครือ

6. มีรางวัลหรือผลตอบแทน ทั้งนี้เพื่อเป็นการดึงดูดให้บุคลากรหันมาสนใจหรือร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น

7. มีช่องทางที่หลากหลายในการถ่ายทอดความรู้ ไม่เพียงเฉพาะแต่การสื่อสารผ่านเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ควรมีการสื่อสารแบบพบปะกันด้วย เพราะความรู้ที่อยู่ติดกับตัวคนบางครั้งไม่สามารถพูดหรืออธิบายออกมาเป็นภาษาเขียนได้ (Nonaka and Takenuchi, 1995)

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้

Nonaka and Takenuchi (1995) กล่าวว่า ความรู้เป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์การ เนื่องมาจากการลอกเลียนแบบเทคโนโลยี สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว องค์การธุรกิจจึงมุ่งความสนใจไปที่ความสามารถขององค์การที่เป็นลักษณะเฉพาะและ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อยู่ได้ยาวนานมากขึ้น ด้วยคุณสมบัติที่ดีของความรู้โดยนัย (tacit knowledge) การไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (inimitability) และการไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้ (immobility) ดังนั้นความรู้ในองค์การจึงถูกมองว่า เป็นแหล่งสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548) ที่กล่าวว่า ในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (knowledge-based society) ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะมองความรู้ว่า เป็นทุนปัญญา หรือทุนความรู้สำหรับการสร้างคุณค่าและมูลค่า (value) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ทุนทางปัญญา ด้วยการผ่านเทคโนโลยี อันประกอบไปด้วยองค์การการเรียนรู้ การผลิตความรู้และการกระจายความรู้ เพื่อแปลงให้เป็นความรู้ นำไปสร้างคุณค่าและมูลค่า สอดคล้องกับ Sarvary (1999) ที่กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติ (implementation) สอดคล้องกับ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2549) ที่กล่าวว่า เป้าหมายของการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนางานให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรฐานความรู้ขององค์การ ช่วยทำให้มีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก ในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ความรู้สำคัญที่องค์การต้องการ การเพิ่มความเร็วในการบริหารการลดต้นทุน หรือการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับ Malhotra (1998) ที่กล่าวว่า กระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิมนั้นการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเป้าหมาย คือ การพัฒนางาน และพัฒนาคนมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ ซึ่งได้มีผู้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎีไว้หลายท่าน ดังนี้

1. Sveiby Model กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Sveiby (2003) คือ การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานโดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการพัฒนานวัตกรรมและบริการใหม่ ๆ การปรับปรุงเทคนิค กระบวนการการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งแบ่งส่วนประกอบออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

1.1 โครงสร้างภายนอก (external structure initiatives) เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่ การได้รับสารสนเทศและความรู้และการเสนอนวัตกรรมใหม่ ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากความรู้ที่มีอยู่

1.2 โครงสร้างภายใน (internal structure initiatives) เป็นที่รวมของทรัพย์สินทางปัญญา เช่น สิทธิบัตร ระบบคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ และระบบการบริหารจัดการ และความสามารถเฉพาะตัว สามารถจำแนกออกเป็น 4 ลักษณะได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ การจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้โดยนัยของแต่ละบุคคล และการวัดกระบวนการสร้าง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความรู้และทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ ตลอดจนความสามารถเฉพาะบุคคล ที่อยู่ภายในองค์การ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและพัฒนา เพื่อให้สามารถที่จะมองเห็นภาพรวมเกี่ยวกับส่วนประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ตามตัวแบบของ Sveiby (2003) ดังแสดงในภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 ส่วนประกอบของกระบวนการการจัดการความรู้ของ Sveiby
ที่มา: Sveiby (2003)

2. Marquardt Model กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดนี้ ประกอบไปด้วยแนวทางและขั้นตอนตามประเภทของสารสนเทศ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก กำหนดขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ แต่ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนว่า ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร ซึ่ง Marquardt (1996) ได้นำเสนอกระบวนการของการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.1 การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) รวบรวมความรู้ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ (learning by doing) การเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานต่าง ๆ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งการร่วมมือเพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

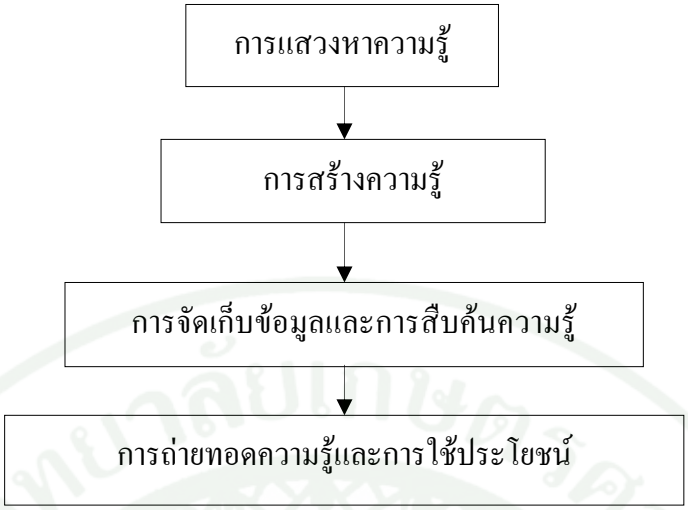
2.2 การสร้างความรู้ (knowledge creation) การแสวงหาความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น แรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.3 การจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) ในการบริหารความรู้ วิธีการในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การบันทึกเป็นฐานข้อมูล การเก็บสะสมความรู้ ระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ชัดเจน กระชับ ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ การเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึก การรายงาน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนงาน ระบบพี่เลี้ยง (mentoring) การหมุนเวียนงาน เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ คณะทำงาน เป็นต้น

เพื่อให้เข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ตามรูปแบบของ Marquardt ได้อย่างละเอียดและชัดเจนได้มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อมูลดังกล่าวไว้ ดังแสดงในภาพที่ 2.4

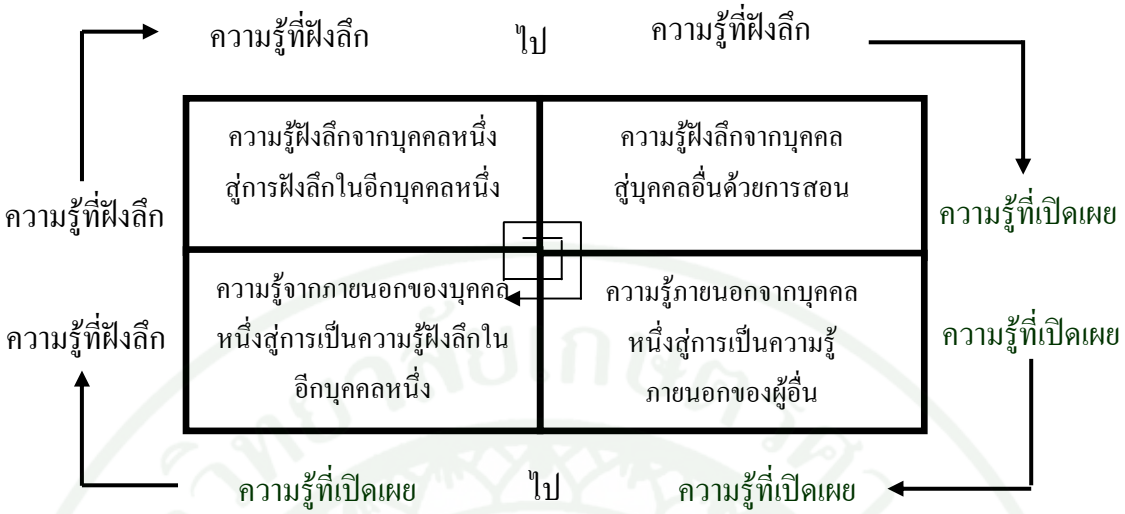
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนของกระบวนการการจัดการความรู้ของ Marquardt
ที่มา: Marquardt (1996)

3. การจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ได้สร้างกระบวนการจัดการความรู้แบบ SESI (Socialization Externalization Combination Internalization) กล่าวคือ ในยุคของการแข่งขันนี้ องค์การจะต้องทำมากกว่าการดูแลลูกค้า หรือผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว องค์การธุรกิจควรที่จะต้องพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา เพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้ผู้บริหารควรที่จะต้องมีการบริหารงานให้น้อยระดับลง (delayer management) ผู้บริหารควรดูแลบุคลากรหลาย ๆ แผนกไปพร้อม ๆ กัน (task group) โดยการใช้ฐานความรู้ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ต่างระดับกัน ตลอดจนมีการนำเอาความรู้มาสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลงานขึ้นมา ดังนั้นความรู้ใหม่ จึงเกิดขึ้นจากปฏิกิริยาระหว่างความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) กับความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจรที่มีรูปแบบพื้นฐานอยู่ 4 ประการ (SECI) สำหรับความรู้ใหม่ตามรูปแบบของ Nonaka สามารถที่จะแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดได้ ดังแสดงในภาพที่ 2.5

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 2.5 ความรู้ใหม่ตามรูปแบบของ Nonaka and Takeuchi
ที่มา: Nonaka and Takenuchi (1995)

จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นถึงการสร้างความรู้โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่เปิดเผย กับความรู้ที่ฝังลึกในคน ซึ่งจะเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่าการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversion) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้อธิบายได้ ตามรูปแบบของ SECI เป็นการเปลี่ยนความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้ง การแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่าง ๆ SECI Model เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ที่ประกอบด้วย 4 กระบวนการที่เป็นพลวัตรได้แก่ S = Socialization คือ การสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์โดยการพบปะสมาคม และพูดคุยกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น E = externalization คือ การนำความรู้ในตัวบุคคลที่ได้นำมาพูดคุยกันถ่ายทอดออกมาให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือเป็นลายลักษณ์อักษร C = combination คือ การผสมผสานความรู้ที่ชัดแจ้งมารวมกัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ I = internalization คือ การนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ โดยการฝึกคิดฝึกจนกลายเป็นความรู้และปรับปรุงตนเอง

Shoda and Mischel (2000) กล่าวว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การ และเป็นสินทรัพย์ที่มีลักษณะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มองค์การยิ่งมีความรู้มากเท่าไหร่ ก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” การที่องค์การจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการทำให้วงจรการเรียนรู้ที่หมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้างรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ คือ กระบวนการที่ว่านี้คือการจัดการความรู้ หรือ knowledge management: KM

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

McKenzie and Winkelen (2004) กล่าวถึง ประโยชน์ของ knowledge management ว่ามีดังต่อไปนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพของสถาบันการศึกษา และป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญาในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต

2. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในสถาบันการศึกษาและนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาคน และพัฒนาองค์การ

3. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็ว และดีขึ้น และผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันท่วงที

4. แปรรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้สถาบันการศึกษาจากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่าและรายได้ เพื่อการสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายของจินตนาการที่ยิ่งใหญ่

5. ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น การจัดการความรู้ช่วยให้องค์การมีความเข้าใจแนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้เพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6. การพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาเป็นการพัฒนาความสามารถของสถาบันการศึกษาในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการทางการศึกษา

นอกจากนั้นแล้ว วิจารณ์ พานิช (2550) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด การจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การเรียนรู้ และการบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน สอดคล้องกับ Senge (1990) ที่ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย เป็นที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

ในสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ การผลิต ต่อยอด ถ่ายทอด บูรณาการ และใช้ความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างสังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ดังที่ ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544) ได้อธิบายไว้ว่า

> ...การเรียนรู้และการศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาคน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญใน การสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษาเพื่อมวลชน และสนับสนุนการปลดปล่อยศักยภาพของเด็กไทย โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทและถิ่นทุรกันดารให้มีการรับรู้และการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ...

ดังนั้นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษามีความหมายครอบคลุมการพัฒนาและประยุกต์สารสนเทศ (information) และความรู้ (knowledge) ที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึงและรับบริการการศึกษาและการเรียนรู้ และรองรับการพัฒนาสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ลดความ ซ้ำซ้อนของการลงทุน การผลิตเนื้อหา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีความหลากหลายและพิจารณาสัมฤทธิผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ความสามารถในการดูดซับความรู้

การดูดซับความรู้ (knowledge absorptive) คือ กระบวนการและขั้นตอนในการยอมรับความรู้ที่รับมาจากภายนอกองค์การ (acquisition) จนนำไปสู่กระบวนการซึมซับ (absorptive) โอนถ่าย (transformation) และนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (utilization) เพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนาและปรับปรุงความสามารถของกระบวนการภายในองค์การ จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเกิดเป็นนวัตกรรมที่ทำให้องค์การมีความสามารถเฉพาะที่เหนือคู่แข่ง เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน อันนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ

Mowary and Oxley (1996) ได้ให้คำนิยามถึงการดูดซับความรู้ไว้ว่า เป็นความชำนาญที่จำเป็นต่อการจัดการกับส่วนประกอบของความรู้ซึ่งฝังตัวอยู่ให้ถูกถ่ายโอนมาและเป็นสิ่งจำเป็นที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ถูกนำเข้ามานั้น

Zahra and George (2002) กล่าวว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้ คือเครื่องมือทางกลยุทธ์ในการดูดซับความรู้จากภายนอก ผ่านความสามารถในการสร้างและเปลี่ยนความรู้ใหม่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสามารถในการดูดซับความรู้จึงเป็นความสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ภายนอกเป็นส่วนประกอบสำคัญของนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ

Cohen and Levinthal (1990) ได้กำหนดนิยามของการดูดซับความรู้ ว่าเป็นการยอมรับคุณค่าของความรู้ และการดูดซึมความรู้นั้น เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้กับองค์การ เป็นการบริหารจัดการความรู้ ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ โดยอาศัยความสามารถขององค์การในการเสาะแสวงหาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีในการดูดซึมความรู้ดังกล่าว อันนำไปสู่การพัฒนา รักษา และเพิ่มขีดความสามารถในการดูดซับความรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความสามารถใหม่ทางด้านนวัตกรรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สรุปได้ว่า จากการศึกษาของ Cohen and Levinthal (1990) ได้นำเสนอมิติและความสามารถในการดูดซับความรู้เอาไว้ 3 ด้านด้วยกัน กล่าวคือ

1. คุณค่าที่ยอมรับได้ (recognizing value)
2. การดูดซึม (assimilating)
3. การปรับความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากภายนอกไปใช้ประโยชน์ (applying new external knowledge)

นอกจากนี้ Lichtenthaler (2009) ทำการศึกษาความสามารถในการดูดซับ ความผกผันของสิ่งแวดล้อม และกระบวนการเรียนรู้ขององค์การที่สมบูรณ์ นำเสนอ Otto Beisheim School of Management ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ในสิ่งที่ได้มา (exploratory learning processes) กระบวนการเปลี่ยนรูปทางความรู้ (transformative learning processes) และกระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ (exploitative learning processes) มาเป็นตัวแปรที่สังเกตได้ในการทดสอบความสามารถในการดูดซับความรู้ (absorptive capacity) ดังนี้

กระบวนการเรียนรู้ในสิ่งที่ได้มา (exploratory learning processes)

ในกระบวนการของความสามารถในการดูดซับความรู้ กล่าวถึงขั้นตอนของการเรียนรู้ในสิ่งที่ได้มา (Lane *et al*., 2006) งานวิจัยบนการเรียนรู้ภายใน สอดคล้องกับ McGrath (2001) ที่กล่าวว่า เรื่องของกระบวนการการเรียนรู้ภายใน ที่ยังไม่สามารถมั่นใจได้ว่าจะเป็นความรู้ที่สมบูรณ์ เริ่มต้นจากการจดจำได้ ในแหล่งข้อมูลความรู้ภายนอก ในเบื้องต้นบริษัทต่าง ๆ จะดูดซึมความรู้ภายนอกโดยการผสมผสานความรู้นั้นกับความรู้พื้นฐาน ความเข้าใจในกลวิธีในการแก้ไขปัญหา เป็นการประยุกต์ที่จะใช้ความรู้นั้นให้เกิดการอำนวยความสะดวกด้านความรู้ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ในภายหลัง สอดคล้องกับที่ Khanna (1998) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ในสิ่งที่ได้มาในบริบทของความสามารถในการดูดซับความรู้ ประกอบด้วย ขั้นตอนกระบวนการสองสิ่งจำเป็น คือ การตระหนักถึงความรู้ภายนอก (recognize) และการปรับตัวของความรู้นี้ (assimilate) จะเป็นการอ้างอิงถึงการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ดังนั้น การเรียนรู้ในสิ่งที่ได้มา จะเป็นสิ่งที่ได้มาแบบเฉพาะเพื่อที่จะอ้างอิงแหล่งความรู้ที่ได้มา สอดคล้องกับ Lane *et al*., 2006 ที่กล่าวว่า ก่อนการเรียนรู้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญ การได้มาซึ่งความรู้สำเร็จด้านเทคโนโลยีภายนอก บริษัทต้องการองค์ประกอบของความรู้ใน 2 บริบทที่มีมาก่อน ซึ่งบุคลากรมีแนวโน้มที่จะมีความรู้ทางการตลาดมากพอ เนื่องจากเป็นงานที่รับผิดชอบของบุคลากรอยู่แล้ว

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กระบวนการเปลี่ยนรูปทางความรู้ (Transformative learning processes)

การเรียนรู้ในการเปลี่ยนรูปทางความรู้ เชื่อมโยงถึงการได้มาซึ่งความรู้ และเรียนรู้ที่จะใช้ความรู้นั้นให้เกิดประโยชน์ และเก็บรักษาความรู้ (maintain) นั้นไว้เมื่อเวลาผ่านไป สอดคล้องกับ Lane (2006) ที่กล่าวว่า การใช้ความรู้ให้เกิดผลประโยชน์ตามมา เป็นการรักษาความรู้ไว้เพื่อพร้อมใช้งาน ตามกรอบประสบการณ์ต่าง ๆ

กระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ (exploitative learning processes)

ตามคำนิยามของกระบวนการของความสามารถในการดูดซับความรู้ การเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้สนใจความรู้ในบริบทของสินค้าหรือบริการ และมันจะเป็นแหล่งความรู้ภายนอกที่จะซึมซับได้ ตามที่ Lane (2006) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์มีความเกี่ยวข้องกับความรู้ที่สามารถเชื่อมต่อกันได้ และรวมถึงตลาดที่มีความเชื่อมโยงกันได้ หลังจากการตรวจสอบถึงความเป็นไปได้ที่จะอธิบายในเรื่องดังกล่าว องค์การได้ใช้ความรู้ และนี่คือ ขั้นตอนของการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับ Smith, Collins, and Clark (2005) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้อ้างถึงความรู้ในขั้นตอนสุดท้ายของการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในบริบทของความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นการรวมของ 2 กระบวนการ คือ การเปลี่ยนสภาพความรู้ที่ได้มา (transmute) และการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น

จากวิธีการวัดตัวแปรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำวิธีการการศึกษาของ Ulrich Lichtenthaler (2009) มาทำการวัดตัวแปรเกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้ (absorptive capacity) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝง โดยผู้วิจัยนำตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง และสามารถสังเกตได้ 6 ตัวแปร ข้างต้นมาทำการวิเคราะห์ ได้แก่ การตระหนักถึงความรู้ภายนอก (recognize) การปรับตัวของความรู้นี้ (assimilate) การเก็บรักษาความรู้ (maintain) การฟื้นฟูความรู้ (reactivate) ไว้เพื่อพร้อมใช้งาน การเปลี่ยนสภาพความรู้ที่ได้มา (transmute) และการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น (apply)
กลไกการรั่วซึม (leakage mechanism)

Mynors (2004) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการรั่วซึมความรู้ว่า ในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในแนวคิดทางการผลิต การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ การที่กิจกรรมที่ไม่ใช่ภาระหน้าที่หลักขององค์การออกไปสู่องค์การภายนอก รวมทั้งการเกษียณอายุบุคลากร และกลไกการการสูญเสียความรู้และประสบการณ์อื่น ๆ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Nonaka and Takeuchi (1995) กล่าวถึงกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ในมุมของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกว่า องค์การต้องมีการดำเนินงานในนวัตกรรมแบบเปิด และต้องมีการดูดซับแนวปฏิบัติเกี่ยวกับนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์การ รวมถึงต้องมีระดับความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่น ๆ ในเครือข่ายความรู้อีกด้วย

ดังนั้น การรั่วซึมของความรู้ออกไปจากแหล่งกำเนิดจำนวนมากได้รับการบันทึกไว้ในมุมของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดหมวดหมู่ของกลไกสำหรับการดูดซับความรู้ผ่านระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert system) การรั่วซึมของความรู้จะเกิดขึ้น ในบางกรณี เช่น ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (supply chain management) สิ่งเหล่านี้คือการรั่วซึมของความรู้ออกจากองค์การอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามในกรณีอื่น ๆ ก็อาจสร้างความเสียหายต่อองค์การได้เช่นกัน อาทิ ความแตกต่างของการรั่วซึมของความรู้ที่ถูกทิ้งออกไปจากองค์การ โดยแปรผกผันกับความสามารถขององค์การในแง่ของการจัดการปัญหาด้านการจัดการความรู้นั่นเอง

แนวคิดการรั่วซึมความรู้โดยไม่ตั้งใจ (knowledge spillover framework)

การรั่วซึมหรือการแพร่กระจายความรู้โดยไม่ตั้งใจเป็นการไหลรั่วซึมความรู้หรือมีการรั่วหลุดแพร่กระจายความรู้ออกไปโดยไม่เจตนา ไม่ได้ตั้งใจจะถ่ายทอดความรู้ให้อย่างเป็นทางการ ถือเป็นแหล่งความรู้ภายนอกองค์การประเภทหนึ่ง Smeets (2008) ระบุว่า การที่องค์ความรู้ไม่มีการแข่งขันและมีลักษณะพิเศษโดยมีพฤติกรรมแบบให้ฟรี ทำให้ผู้รับสามารถสร้างนวัตกรรมและได้รับประโยชน์จากความรู้นั้น ๆ โดยไม่มีต้นทุนของการได้มาอีกด้วย ในขณะที่ Meyer (2004) กล่าวว่าการรั่วไหลความรู้คือส่วนที่เกินของเรื่องความสิ้นเปลือง (externalities)

MacDougall (1960) เป็นคนแรกที่นำเอาเรื่องการรั่วซึม (spillover) เข้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของผลกระทบจากการลงทุนของต่างประเทศ (FDI) โดย Kokko (1994) ศึกษาและอธิบายเสริมว่าการรั่วซึม (spillover) มีความหมายมากกว่าการลอกเลียนแบบ (imitation) หรือการกระจายเทคโนโลยี (technology diffusion) เท่านั้น ในขณะที่ Lim (2000) ระบุว่า การรั่วไหลเปรียบเสมือนความรู้มีการแพร่กระจายหลุดรั่วไปโดยไม่รู้ตัวหรือไม่ตั้งใจ เรียกว่าเป็นส่วนเหลือหรือส่วนเกิน (externalities)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Meyer (2004) อธิบายเพิ่มเติมว่าการแพร่กระจายความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นการรั่วไหลความรู้ (knowledge spillover/Leakage) ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตลาดเมื่อทรัพยากร (ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์ความรู้) มีการถ่ายทอดกระจายหลุดรั่วออกไปโดยไม่คาดคิดหรือไม่ตั้งใจ ระหว่างคู่ค้า ทั้งที่ไม่ได้มีข้อตกลงหรือการทำสัญญาว่าจะมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันอย่างเป็นทางการ จัดเป็นประเภทเดียวกับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่ถือเป็นส่วนเกินหรือส่วนรั่วไหล (externalities) ประเภทหนึ่งที่มักจะเกิดขึ้นตลอดเวลาระหว่างแหล่งหรือผู้ทำการแพร่กระจายความรู้ (spiller) กับผู้ที่รับความรู้ (recipient) ซึ่งเมื่อไม่มีสัญญาการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นทางการ หรือเป็นลายลักษณ์อักษรใด ๆ จึงถือเป็นความรู้ที่หลุดรั่วซึมไหลไปโดยไม่เจตนา ไม่ได้อยู่ในข้อตกลงใด ๆ และไม่มีต้นทุนทางตรง เมื่อนักลงทุนชาวต่างชาติยอมให้มีส่วนเกินเชิงบวกในลักษณะนี้ จึงต้องคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสความรู้ที่ถูกแบ่งปันกระจายออกไปโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน เพราะหลุดรั่วไปโดยไม่ตั้งใจ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับต้นทุนของรายการจากกิจกรรมอื่นที่อาจต้องจัดสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นอุปสรรคขวางกั้นไม่ให้เกิดการรั่วไหลความรู้ออกไปมากจนเกินไปด้วย

โดยปกติการรั่วไหลหรือการแพร่กระจายโดยไม่ตั้งใจ (Spillover) อาจเรียกชื่อแตกต่างกันตามมูลฐานการอ้างอิงต่าง ๆ อาทิ การรั่วซึมจากการเพิ่มผลผลิต (productivity spillover) ที่เกิดจากการเข้ามาลงทุนของบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporation: MNC) ที่ช่วยเพิ่มผลิตภาพให้กับบริษัทท้องถิ่นในประเทศท้องถิ่นนั้น

Daghfous (2004) รวบรวมและสรุปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การศึกษาที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นการค้นพบปัจจัยส่วนใหญ่ในองค์การเป็นปัจจัยอิทธิพลหลัก และบางส่วนก็นำเสนอเน้นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ เช่น แหล่งความรู้จากภายนอกองค์การ เป็นต้น แม้จะเป็นที่ทราบกันดีว่า แหล่งความรู้ภายนอกเป็นปัจจัยกำหนดที่มีความสำคัญและน่าสนใจ แต่การตรวจเอกสารที่ผ่านมาก็เน้นศึกษาแหล่งที่เป็นการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นทางการตามข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือการทำสัญญาร่วมลงทุนธุรกิจด้วยกัน ซึ่งอาจจะละเลยหรือลืมคิดไปว่ายังมีแหล่งความรู้อีกประเภทหนึ่ง คือ ความรู้ที่เกิดจากการรั่วไหลซึมหรือแพร่กระจายโดยไม่ตั้งใจไม่เจตนา ทั้งที่เป็นแหล่งความรู้ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากความรู้เป็นทรัพยากรที่มีพลวัตและมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ประเด็นสำคัญคือการได้มาซึ่งความรู้ประเภทนี้อาจถือว่าไม่มีค่าใช้จ่ายทางเศรษฐศาสตร์หรือไม่มีต้นทุนทางตรง ทั้งนี้ มีความเป็นไปได้ว่านอกจากเหตุผลของการมองข้ามหรือเพิกเฉยละเลยไป อาจเป็นเพราะการกำหนดวิธีการหรือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวทางการวัดผลหรือทดสอบความรู้จากการรั่วไหลซึมโดยไม่ตั้งใจดังกล่าวนี้ทำได้ค่อนข้างยาก ดังนั้นทฤษฎีการดูดซับและการรั่วซึมความรู้ เป็นแหล่งที่มาของโอกาสที่แสดงให้เห็นว่ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความรู้ใหม่ในองค์การ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ต้องให้ความสำคัญการดูดซึมและการรั่วซึมที่ช่วยให้เข้าใจความรู้ใหม่ตระหนักถึงคุณค่าและสร้างความรู้ การเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีเหล่านี้กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความสำคัญของความรู้ที่ถ่ายทอดความสัมพันธ์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเจริญเติบโตและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเห็นได้ชัดว่ามีความซับซ้อนอันยิ่งใหญ่ของปัญหาของนวัตกรรมและการเติบโตทางเศรษฐกิจได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่นการถ่ายทอดความรู้ในอุตสาหกรรมในความสามารถที่จะนำเข้าความรู้จากภายนอก (การดูดซึม) การรวมตัวกันของอุตสาหกรรม ซึ่งอยู่ในภาวะสมดุลที่ดึงดูดความสนใจที่เกิดจากการถ่ายทอดที่สร้างขึ้นโดยข้อมูลที่ถ่ายทอดความรู้ทางเศรษฐกิจในรูปแบบของภายนอกการเจริญเติบโตถ่ายทอดข้ามองค์การ การสร้างผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นในทางทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การค้าระหว่างประเทศ ดังที่ Eaton, Jonathan, and Samuel Kortum (2001) ได้กล่าวว่า เครื่องมือในการสร้างกระแสการค้าอันเป็นแหล่งที่มาของการลดช่องว่างในการผลิตนั้น สิ่งสำคัญที่จะรู้ขอบเขตจากถ่ายทอดความรู้และความสำคัญของผลกระทบของการถ่ายทอดความรู้ซึ่งเป็นงานที่ยากที่จะทำได้โดยวิธีปกติ การมีความสัมพันธ์ของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ขององค์การ ประสิทธิภาพในการถ่ายทอดส่งผลกระทบต่อองค์การที่แตกต่างกัน เช่น ถ้ามีความสามารถการดูดซึมขั้นสูงที่สร้างขึ้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการผลิตมาก โดยเฉพาะที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีขั้นสูงหรือที่มีคู่แข่งจำนวนมาก การที่จะมีสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมนั้น มีแนวโน้มที่จะสร้างมาจากผลกระทบภายนอกที่จะเป็นตัวของถ่ายทอดที่ไม่มีใครสังเกตในองคกรในองค์การ ความสามารถการดูดซึมนั้นเป็นส่วนประกอบที่หลายบริษัทใช้ในการผลิตสินค้าขั้นสุดท้าย รวมทั้งเพื่อให้เกิดความสำเร็จในเรื่องนี้นั้นบางแห่งถึงกับย้ายเข้ามาอยู่มีทำเลหรือสถานที่คิดว่าจะสามารถสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ประเภทนี้อีกด้วย ความแตกต่างดังกล่าวในผลกระทบของการถ่ายทอดเกิดขึ้นเพราะบางองค์การมีการดูดซับสูง โดยการสร้างแบบจำลองถ่ายทอดความรู้ร่วมกันกับฟังก์ชั่นการผลิตความรู้ส่งผลกระทบที่มาจากความแตกต่างขององค์การและระดับบุคคลเมื่อการกระจายของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ในแต่ละองค์การจะมีหน่วยงานของตนเองและถ่ายทอดไปสู่ที่อื่น ๆ ซึ่งรูปแบบโดยการแนะนำถ่ายทอดความรู้ทางสื่อกลางซึ่งสร้าง พลังการรวมตัวกันและที่สำคัญที่สุดคือในการดูดซึมนั้นไม่มีใครสังเกตแรงชักนำโดยถ่ายทอดผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนานั้น การสร้างรูปแบบการดูดซึมและการรั่วซึมที่มีประสิทธิผลมากขึ้น กับธุรกิจการให้บริการตลาดที่ใหญ่ที่สุดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในประเทศสหรัฐอเมริกา สอดคล้องกับ Combes *et al*. (2010) ที่ได้กล่าวถึงการรวมตัวกันของระบบเศรษฐกิจขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบที่แตกต่างกันในการกระจายตัวของการผลิตซึ่งจะช่วยให้การมีส่วนร่วมในการระบุความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผลิตภาพสูงขึ้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ซึ่งตรงกับข้อค้นพบของ Behrens, Duranton, and Nicoud (2009) ที่ศึกษารูปแบบของการดูดซับความรู้ของประเทศขนาดเล็ก ซึ่งผลกระทบในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ นั้นน้อยมาก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะการรั่วไหลไปยังองค์การอื่น ๆ ที่แตกต่างกันในความสามารถในการนำมาใช้ในเชิงพาณิชย์มีน้อยกว่านั่นเอง

งานวิจัยของ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552) ได้เติมเต็มช่องว่างที่ขาดหายไป โดยนำเสนอปัจจัยตัวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ โดยการคิดค้น ดัดแปลงและพัฒนาแนวคิดเรื่องตัวชี้วัดที่สำคัญและมีผลกระทบในด้านความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ (inter-organizational relationship) จากงานวิจัยของ Dhanaraj (2004) และกรอบแนวคิดเรื่องช่องทางการรั่วไหลหรือการแพร่กระจายความรู้โดยไม่ตั้งใจหรือไม่เจตนา (knowledge spillover channel) ของ Saggi (2002) อ้างถึงใน สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552) ทั้งนี้ ปัจจัยอิทธิพลที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ดังกล่าว เรียกชื่อว่า “กลไกจากช่องทางการแพร่กระจายหรือการรั่วซึมความรู้โดยไม่ตั้งใจ (knowledge spillover channel mechanism) ซึ่งประกอบด้วยสองตัวแปรได้แก่ การร่วมมือ (cooperation) และความสัมพันธ์ (connectedness) ซึ่งเป็นกลไกจากช่องทางการแพร่กระจายด้านงานและสังคมที่สามารถครอบคลุมช่องทางของการรั่วไหลความรู้โดยไม่ตั้งใจได้อย่างครบถ้วน จึงถือเป็นปัจจัยภายนอกตัวใหม่ที่มีการค้นพบและทดสอบนำเสนอ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาความสามารถในการดูดซับความรู้ต่อไป

นวัตกรรมทางการศึกษา

นวัตกรรม (innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาลาติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของคำว่า นวัตกรรม ที่รูปศัพท์เดิมมาจากภาษาบาลี คือ นว + อตต + กรรม กล่าวคือ นว แปลว่าใหม่ อัตต แปลว่า ตัวเองและกรรม แปลว่า การกระทำ เมื่อนำคำ นว มาสนธิกับอัตต จึงเป็น นวัตต และเมื่อรวมคำ นวัตต มาสมาส กับกรรม จึงเป็นคำว่า นวัตกรรม แปลตามรากศัพท์เดิมว่า การกระทำที่ใหม่ของตนเอง หรือการกระทำของตนเองใหม่ นอกจากนี้องค์การด้านนวัตกรรมและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม ดังนี้ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาระบบข้าราชการไทย, 2551)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความหมายของนวัตกรรม

Thomas (1998) ได้ให้ความหมายของ คำว่านวัตกรรมว่า เป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติ หลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้น (invention) พัฒนาการ (development) ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (pilot project) แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา และเรียกว่า นวัตกรรม (innovation) สอดคล้องกับ Morton (1971) ได้ให้นิยามของนวัตกรรมไว้ในหนังสือ organizing for innovation ว่าหมายถึง การทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง (renewal) ซึ่งได้แก่ การปรับปรุงของเก่าและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ นวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่ง และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ และ Miles (2002) ได้กล่าวถึงนวัตกรรมไว้ในเรื่อง Innovation in Education ว่า นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแนวคิดอย่างถ้วนถี่ การเปลี่ยนแปลงให้ใหม่ขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้เป้าหมายของระบบบรรลุผล

ขณะเดียวกัน กิดานันท์ มลิทอง (2548) ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย นอกจากนี้ Hughes (1999: 41) ได้ให้ความหมายนวัตกรรมว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้นและพัฒนา สอดคล้องกับ Morton (1971) ที่กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การปรับปรุงของเก่าให้ใหม่ขึ้นและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์การนั้น เป็นการปรับปรุง เสริมแต่ง และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ เรียกได้ว่า นวัตกรรมเป็นหัวใจการดำเนินธุรกิจและความอยู่รอด กิจการสามารถขยายตลาดและฐานลูกค้าใหม่ เพิ่มผลิตผลของกระบวนการผลิต การจัดการนวัตกรรม จึงเป็นศาสตร์และเครื่องมือที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและองค์การ นอกจากนี้คำว่านวัตกรรมยังสามารถถูกนิยามในความหมายที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทต่าง ๆ ที่เฉพาะเจาะจงลงไป

สรุปได้ว่า นวัตกรรมเป็นการสร้างสิ่งใหม่หรือทำให้แตกต่างจากสิ่งเดิม โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงมาสร้างให้เป็นโอกาส โดยมุ่งถึงการพัฒนามีการปฏิบัติที่นำไปสู่ผลผลิตหรือบริการ ในปัจจุบันนี้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับนวัตกรรม กล่าวคือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มีการแข่งขันนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อแสดงถึงความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ ให้ลูกค้าพึงพอใจถือเป็นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการที่หน่วยงาน กิจการต่าง ๆ พยายามสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยมีวิธีการและกระบวนการที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลาย ๆ ด้าน และวิธีการหรือกระบวนการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมนี้ เรียกว่า “การจัดการนวัตกรรม”

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม

สำหรับความหมายของ “การจัดการนวัตกรรม” มีความแตกต่างจากความหมายของ “นวัตกรรม” กล่าวคือ นวัตกรรม คือ ผลผลิตใหม่และการจัดการนวัตกรรมคือ วิธีการให้ได้มาซึ่งผลผลิตใหม่ดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามมีผู้นิยามหรือให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมไว้ดังนี้

Kuczmarski (1996) ได้กล่าวว่า การจัดการนวัตกรรม (innovation) เป็นกระบวนการคิดค้นและปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคมจากความคิดใหม่ สอดคล้องกับ Lengnick and Hall (1992) กล่าวถึงกระบวนการจัดการสำหรับการนำนวัตกรรมต่าง ๆ ไปปฏิบัติ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ออกเผยแพร่สู่ตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์การมีกระบวนการจัดการที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การรับ (acquiring) คือ ขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากกระบวนการทางการวิจัยและพัฒนา การทำวิจัยทางการตลาด (market research) รวมไปถึง การได้รับองค์ความรู้จากแหล่งอื่น ๆ โดยการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี (technology transfer) หรือการค้นคว้าร่วมกันในเครือพันธมิตร (strategic alliance)

2. การปฏิบัติ (executing) คือ ขั้นตอนของการนำโครงการดังกล่าวปฏิบัติงาน ภายใต้สภาพของความไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะของการแก้ไขปัญหาตลอดเวลา

3. การนำเสนอ (launching) คือ การนำนวัตกรรมที่ได้ออกสู่ตลาด โดยอาศัยการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการนำออกสู่ตลาด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. การรักษาสภาพ (sustaining) คือ การรักษาสถานะภาพการยอมรับจากตลาด ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไปและคงอยู่ให้นานเท่าที่จะเป็นไปได้ การปรับปรุง แก้ไขในแนวความคิดหรือทำการเริ่มใหม่ตั้งแต่ต้น (renovations) เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับ Morris, Kuratko, and Covin (2008) กล่าวว่า อุตสาหกรรมชั้นนำระดับโลกจำนวนมาก ได้นำนวัตกรรมมาเป็นส่วนสำคัญของแผนกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อเป็นการชี้นำทิศทางในอนาคต นวัตกรรมเป็นความท้าทายแห่งความสำเร็จและเป็นทิศทางของการสร้างความสามารถการแข่งขันได้ นอกจากนี้ การจัดการนวัตกรรม ยังหมายถึงการสร้างเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์หรือการบริการรูปแบบใหม่ ในทางการจัดการก็มีการสร้างนวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์การธุรกิจ ความหมายคำว่านวัตกรรม เป็นการสร้างสิ่งใหม่ หรือการทำให้แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงมาสร้างให้เป็นโอกาส และต้องมีความชัดเจน และมุ่งเน้นถึงการพัฒนาที่สำคัญ คือ ต้องมีการลงมือกระทำ นวัตกรรมจึงจะเกิดขึ้น Michael (1998) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นการก้าวจากความมั่งคั่งในปัจจุบัน และนวัตกรรมจะเป็นสิ่งผลักดันให้มีการเติบโตของผลิตภัณฑ์ในระยะยาวและสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต การแข่งขันในเชิงธุรกิจก็เป็นปัจจัยในการสร้างหรือเกิดนวัตกรรมเพราะการสร้างนวัตกรรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง และเป็นโอกาสขององค์การธุรกิจที่จะสร้างความได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมหรือกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

โดยทั่วไปแล้ว การจัดการนวัตกรรมตามแนวคิดของ Drucker (1995) ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการเป็นการจัดการนวัตกรรมที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

2. นวัตกรรมกระบวนการ เป็นนวัตกรรมที่มองในเรื่องของวิธีการเพิ่มผลผลิต โดยจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของความรู้ทางด้านเทคโนโลยี มาพัฒนากระบวนการผลิต

3. นวัตกรรมการจัดการและบริหารองค์การเป็นนวัตกรรมที่เน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานด้านอื่น ๆ ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารการจัดการมาปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมชี้ให้เห็นว่า การจัดการนวัตกรรม เป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการออกแบบ การผลิต การจัดการรวมไปถึงการดำเนินงานทางการค้า การตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ หรือถูกปรับปรุงใหม่ ซึ่งการจัดการนวัตกรรมนี้เป็นเครื่องมือเฉพาะด้านที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามแต่ละธุรกิจ ที่จะสามารถรักษาศักยภาพในการแข่งขัน โดยอาศัยผลของนวัตกรรม ซึ่งจะรวมไปถึงเทคโนโลยีใหม่ และวิธีการสร้างสรรค์ผลงานด้วยวิธีใหม่ ๆ แต่อย่างไรก็ตามการจัดการนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ในองค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากร กล่าวคือ ถ้าบุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

สถาบันการศึกษาที่มีความสามารถในการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นสิ่งที่ดี ดังที่ Gronhaug and Kaufmann (1988) กล่าวถึงการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการหรือ การบริหารสถาบันการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เปลี่ยนแปลงตัวเอง สร้างจุดแข็งและโอกาสที่จะนำมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะต้องพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้

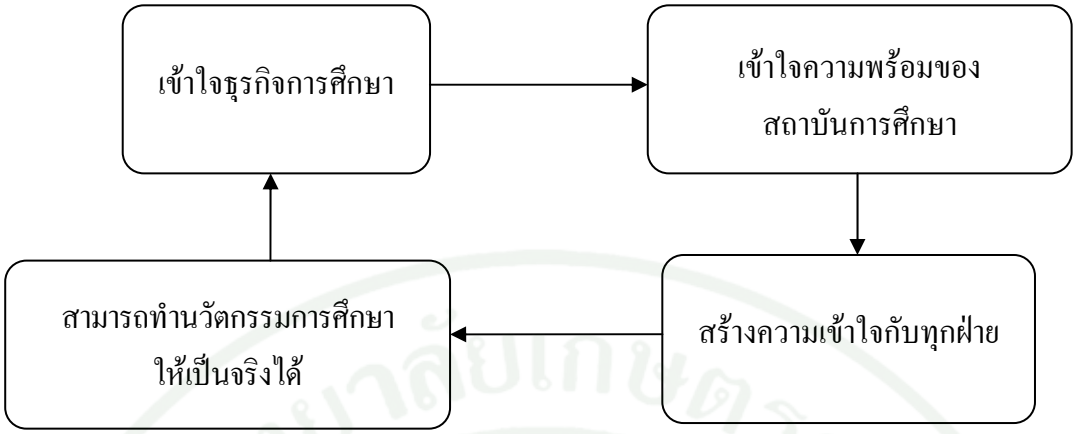
1. ต้องเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมโดยรวมทางธุรกิจ ของสถาบันการศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะพิจารณาในด้านของความเหมาะสมความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

2. ต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในสถาบันการศึกษาว่ามีความพร้อมในการที่จะสร้างนวัตกรรมหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเงินทุน และตัวบุคลากร

3. สร้างความเข้าใจ กับทุกฝ่าย เพื่อสร้างแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากคนบางกลุ่มที่ไม่สามารถยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. นวัตกรรมทางการศึกษาที่จะทำนั้น สามารถทำได้ในความเป็นจริง เป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม การเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมโดยรวมของธุรกิจการศึกษา การนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จะทำให้การจัดการนวัตกรรมขององค์การ มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในที่สุด ดังแสดงในภาพที่ 2.6

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 2.6 การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา
ที่มา: Gronhaug and Kaufmann (1998)

นอกจากนี้ Miller and Friesen (1982) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมแต่ละประเภทในองค์การไว้ดังนี้

1. นวัตกรรมที่ทำให้การจัดการมีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนนวัตกรรมของธุรกิจที่ดำเนินงานให้ดีที่สุดได้แก่ ต้นทุนต่ำสุด คุณภาพสูงสุด บริการเป็นเลิศ ที่จะตอบสนองนำเสนอต่อลูกค้า

2. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ จะมุ่งเน้นที่สินค้าใหม่ การเพิ่มมูลค่าอย่างสร้างสรรค์โดยการเพิ่มสัดส่วนของลูกค้า หรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

3. นวัตกรรมด้านธุรกิจใหม่ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ผลิตภัณฑ์ และบริการที่ตอบสนองต่อตลาด หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม การเปลี่ยนพื้นฐานธุรกิจ นำเสนอสิ่งใหม่ของธุรกิจ

4. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่และตลาดใหม่ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เทคโนโลยี และสินค้าในอนาคต การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในธุรกิจ ทิ้งห่างคู่แข่งขันเพื่อสร้างโอกาสในการเป็นผู้นำตลาด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. นวัตกรรม คือ ความคิดสร้างสรรค์เชิงพาณิชย์ ความคิดสร้างสรรค์ เกิดจากเหตุปัจจัย 3 อย่าง คือ ความรู้ เช่น ความรู้เชิงเทคนิคกระบวนการและความเก่ง ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ เช่น ความยืดหยุ่นและจินตนาการของคนในการแก้ปัญหา การจูงใจ เช่น แรงจูงใจโดยการสร้างบรรยากาศที่เป็นแรงจูงใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

กุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพและการสร้างสรรค์นวัตกรรม กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้เริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ การจัดการนวัตกรรมต้องอาศัยการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งองค์การโดยเฉพาะความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ที่สามารถพัฒนาผลิตสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด และในขณะเดียวกันมีการนำความรู้ทางด้านการตลาดมาใช้เพื่อสร้างรายได้หรือกำไรให้กับองค์การ จากนั้นผู้บริหารระดับบน ได้ส่งทอดความคิดให้กับผู้บริหารระดับกลางเพื่อวางกลยุทธ์ การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ การแจกแจงการใช้ทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงินทุน เครื่องมือต่าง ๆ ให้กับแต่ละแผนกเพื่อให้เกิดการประสานงานของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้การดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ โดยการกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถให้มากที่สุด โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีมการช่วยเหลือซึ่งกันและกันการแก้ปัญหาในระดับล่างเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในระดับสูงต่อไป การนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและการสร้างการเรียนรู้ในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะขององค์การที่มีนวัตกรรม สอดคล้องกับ Adair (2007) ที่กล่าวถึง ลักษณะขององค์การที่มีนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น เพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์การ ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุจุดสูงสุดขององค์การจะเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้น พบว่า ความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรมมักเกิดจากนโยบาย และการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ มีความยุติธรรม ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้บรรลุจุดหมายสูงสุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการสร้างนวัตกรรม บุคลากรทุกคนในองค์การมีส่วนสร้างบรรยากาศในองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมและสร้างนวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการวางแผนระยะยาว เพื่อการบริหารงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของผู้บริหาร

3. การยอมรับความล้มเหลวหรือข้อผิดพลาดอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยง บุคลากรจะเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมได้นั้น ขึ้นอยู่กับการที่องค์การมีการสนับสนุนให้กล้าทำในสิ่งที่มีโอกาสเสี่ยง โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ดังนั้นองค์การจะอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเรียนรู้ในเรื่องความเสี่ยง

4. การเปิดกว้างในการติดต่อสื่อสารความเป็นอิสระทางข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารเกิดแนวความคิดใหม่ ๆ เหนือความคาดหวังและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

5. โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นองค์การที่มีการสร้างนวัตกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นไม่ว่า จะเป็นด้านบุคลากร ทีมงานการติดต่อสื่อสาร เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพและการสร้างนวัตกรรม

ลักษณะการบริหารงานของกิจการที่มีนวัตกรรม

Dundon (2002) กล่าวถึงลักษณะการบริหารงานของกิจการที่มีนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 8 มิติ คือ

1. การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการสร้างนวัตกรรมบุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมกับผู้บริหาร ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การ โดยจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรมที่จำเป็นหรือมีความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้เพื่อให้นวัตกรรมนั้นตอบสนองความต้องการขององค์การโดย

1.1 ปรึกษาร่วมกันในการกำหนดแนวคิด เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวความคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ

1.3 พัฒนากลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมองค์การ โดยกำหนดแผนงานและกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ

1.4 มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบจุดมุ่งหมายขององค์การในการสร้างนวัตกรรม

2. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม สิ่งสำคัญที่สุดที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรม คือ สภาพแวดล้อมขององค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมซึ่งเกิดจากพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การเอง และเกิดจากการได้รับการฝึกฝน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่บุคลากรว่า ทุกคนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งการชี้แจงให้เข้าใจถึงประโยชน์ การให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ การให้ความสำคัญต่อบุคลากรในการเป็นส่วนสำคัญใน การพัฒนาองค์การ ต้องมีสภาพแวดล้อมให้อิสระในด้านความคิดแก่บุคลากรให้ทุกคนรู้สึกถึงความปลอดภัยในการแสดงออกทางความคิดที่แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้เริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการสร้างความร่วมมือในบุคลากรให้มีการพัฒนาความคิดและเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ เพื่อให้มีความคิดที่หลากหลายนำไปสู่การพัฒนางานที่มีคุณภาพ

3. การบริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์การทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ คือ งบประมาณ บุคลากร เวลาและข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยด้านทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม คือ

3.1 เวลาในกระบวนการสร้างนวัตกรรม เพื่อจะสำรวจความคิด โอกาสทางเลือกใหม่

3.2 จัดให้มีการอบรมในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.3 มีการวางแผนในด้านงบประมาณอย่างยืดหยุ่นในการสำรวจ ตรวจสอบพัฒนาและนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

3.4 ขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม

4. กระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมสิ่งสำคัญที่องค์การในยุคปัจจุบันต้องเผชิญ คือ การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยการเลือกพัฒนาและการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์การนั้น เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมทั้งองค์การอย่างทั่วถึง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นอันจะก่อให้เกิดพลังขึ้นในองค์การร่วมกับการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ ขึ้น นอกจากนี้องค์การต้องมีขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดและขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน

5. การกำหนดโครงสร้างนวัตกรรมโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อการสร้างนวัตกรรมเกิดจากความต้องการและความสนใจของบุคลากรในหน่วยงาน ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนถึงระยะสิ้นสุด โดยการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ ๆ ในส่วนที่นอกเหนือ จากงานประจำ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่องาน

6. การพัฒนาทักษะในการสร้างนวัตกรรม สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้โดยบุคลากรต้องค้นหาและพัฒนาความคิดของตนเองและองค์การ ซึ่งต้องได้รับการกระตุ้นการสนับสนุนจากผู้บริหารเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการค้นคิดและพัฒนานวัตกรรมขึ้นในองค์การ

7. การยอมรับและการสร้างแรงจูงในนวัตกรรม การสร้างสรรค์สิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของบุคลากรและจุดมุ่งหมาย ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจ

8. สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีการติดตามข้อมูลแนวความคิดใหม่ ๆ จากทรัพยากรภายนอก เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งจากบุคคลภายนอก อันได้แก่ ผู้ใช้บริการผู้ให้การสนับสนุนรวมทั้งคู่แข่งขัน โดย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

8.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์การ

8.2 สร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์การได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีผลประโยชน์ร่วมกัน และนำความคิดใหม่ ๆ มาเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8.3 ค้นหาวิธีการในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก

8.4 ให้รางวัลและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์การในการสร้างนวัตกรรม

Greenberg and Baron (2000) กล่าวถึงลักษณะของกิจการที่มีนวัตกรรมไว้ ดังนี้

1. มีการสร้างแรงจูงในนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือ การมีวัฒนธรรมองค์การในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์การ

2. มีการสนับสนุนด้านทรัพยากรเพื่อให้เกิด นวัตกรรมองค์การถือเป็นแหล่งสนับสนุนพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมไม่ว่าจะด้านงบประมาณด้านวิชาการ เป็นต้น

3. มีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรมองค์การจะต้องมีแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารบุคคลเพื่อเป็นตัวจักรในการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 การตั้งวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การแต่ต้องไม่เฉพาะเจาะจงมากเกินไป

3.2 ระบบการให้รางวัล ต้องยุติธรรม มีหลักการในการให้รางวัลที่เป็นสากล และไม่จำเป็นต้องให้รางวัลในรูปของการเงินเพียงอย่างเดียว

3.3 กำหนดเวลาที่เหมาะสมในการทำงานเพราะถ้าให้เวลาน้อยเกินไป ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความกดดันและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Higgins (1994) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีความเป็นเลิศในการบริหารงานตามแนวคิด 7S ของ McKinsey มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดด้านนวัตกรรม มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์การ (strategy) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลวิธี เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น โดยการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้มีการทดลองปรับปรุงและติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ สนับสนุนให้มีการเผยแพร่และมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น

2. โครงสร้างขององค์การ (structure) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดหรือปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงานสายบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความยืดหยุ่นก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค์ นวัตกรรม รวมทั้งมีการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพมีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนา คุณภาพ บริการและการวิจัย ตลอดจนแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

3. ระบบองค์การ (system) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดวางและพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โดยการให้รางวัลและฉลองความสำเร็จเมื่อมีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริการการดำเนินงาน มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริการ การดำเนินงาน มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ และระบบในการจัดการเพื่อนำเสนอ นวัตกรรมสู่การปฏิบัติ รวมถึงการใช้รูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและจัดโครงการฝึกอบรมการสร้างนวัตกรรมให้แก่บุคลากร

4. รูปแบบของผู้นำองค์การ (leadership style) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมได้แก่ ผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีแก้ปัญหา มีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำเปลี่ยนสภาพและมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. บุคลากร (staff) สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ นวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากร คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์การมีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากรอันจะส่งผลต่อการพัฒนาให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การ

6. การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์การ (shared values) หรือวัฒนธรรมขององค์การเป็นลักษณะที่สำคัญที่บุคลากรนั้น กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และกล้าเผชิญความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานกำหนดค่านิยมของหน่วยงาน และปฏิบัติตามค่านิยมนั้น รวมถึงการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรเพื่อให้เป็นองค์การนวัตกรรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์การ และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จัดให้มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขึ้นตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

7. ทักษะขององค์การ (skills) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การแสวงหาโอกาสตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงานและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์การและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

การบูรณาการแนวคิดองค์ประกอบการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ (7s model) นั้น Higgins (1994) ได้ทำการศึกษาแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 พบว่า นอกจากองค์การจะมีการนำกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิด นวัตกรรมแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ กลยุทธ์การดำเนินงาน นวัตกรรม (strategic performance) ได้แก่ กระบวนการวางแผนและการประเมินผลการดำเนินการเกี่ยวกับ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมทางการตลาด นวัตกรรมการจัดการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลมาจากบริบททั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Higgins (1994) นั่นเอง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Denton (1999) ได้สร้างแบบทดสอบระดับการสร้างนวัตกรรมที่เรียกว่า the innovation in survey form 1 โดยมีองค์ประกอบที่สามารถบอกถึงลักษณะของกิจการที่มีนวัตกรรมได้ดังต่อไปนี้

1. การเกิดความคิดที่หลากหลายได้แก่

1.1 กิจการหรือองค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากร เกิดความคิดที่แตกต่างออกไปจากเดิมที่เป็นอยู่โดยเน้นแนวความคิดที่มีความเป็นไปได้

1.2 ในการทำงานจะไม่ยึดติดกับประเพณีที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมาแต่อาจจะนำระบบเก่า ๆ เข้ามาใช้บ้างตามความเหมาะสม

1.3 ผู้บริหารในองค์การจะต้องไม่แสดงออกถึงความไม่พอใจ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีมุมมองและพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากตน

1.4 องค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเปิดกว้าง ด้านความคิดมากกว่าจะยึดถือการคิดหรือปฏิบัติไปในแนวทางเดียว

1.5 ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ จะได้รับการสนับสนุนในการปรับปรุงวิธีการ-แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

1.6 ผู้ปฏิบัติงานมีการหมุนเวียนไปทำงานตามแผนกต่าง ๆ เพื่อจะได้มีความรู้และประสบการณ์ทำงานที่หลากหลาย

2. ด้านข้อมูลข่าวสารและการเสนอความคิดสร้างสรรค์ได้แก่

2.1 องค์การจะเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนสายบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

2.2 ผู้บริหารจะถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ร่วมงานที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม มิใช่ในฐานะเป็นเพียงผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.3 องค์การมีความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสาร มีการประสานงานที่ดี ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

2.4 ข้อมูลข่าวสารจะถูกเผยแพร่ไปในทุกระดับขององค์การ ไม่ว่า จะเป็นแบบมีแบบแผนหรือไม่มีแบบแผน

2.5 ให้อิสระในการซักถามในกรณีที่พบข้อสงสัยไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวเรื่องงานและสุขภาพโดยทั่วไป

2.6 มีการประเมินผลงานเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานทุก 3 เดือนเป็นอย่างน้อย

2.7 ผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือคิดสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การจะได้รับการยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

3. ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน

3.1 ผู้บริหารจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเสนอโครงการใหม่ ๆ ตลอดจนวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ

3.2 ในการบริหารจัดการต้องมีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานรายละเอียดของงานเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.3 การที่จะกระทำสิ่งใดนั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นหลัก

3.4 ในการบริหารนั้น ผู้บริหารจะสั่งการสิ่งใดนั้นต้องผ่านการคิดตัดสินใจอย่างรอบคอบก่อนเสมอ

3.5 องค์การมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.6 ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการออกแบบงานหรือปรับปรุงงานด้วยตนเองมากกว่าจะรอคำสั่งจากผู้บริหาร

3.7 ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจต้องใช้เวลามากในครั้งแรกแต่ในครั้งต่อไปควรจะใช้เวลาน้อยลง

4. การผจญกับความเสี่ยง

4.1 องค์การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนในการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ท้าทายและเหมาะสมกับสถานการณ์

4.2 องค์การจะเผชิญกับความเสี่ยงถ้าไม่มีการยอมรับวิธีการกระบวนการใหม่ ๆ รวมทั้งการรับฟังข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำลังเป็นปัญหาหรือภัยคุกคามอยู่

4.3 องค์การมีความกล้าเสี่ยงและไม่กลัวความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือแก้ไขปัญหาด้วยแนวทางใหม่ ๆ

4.4 ทุกหน่วยงานในองค์การจะใช้เวลาเพิ่ม 5 %ของเวลาในการทำงานตลอดสัปดาห์เพื่อปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการวิธีการและกระบวนการผลิตซึ่งจะช่วยเพิ่ม ผลกำไรให้กับองค์การและช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับองค์การอื่นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

4.5 มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระยะ 3-5 ปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่คาดหวังมาก่อน

4.6 องค์การมีการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ หรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง

4.7 องค์การมีการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

4.8 องค์การมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน มากกว่าการยึดถือตาม มาตรฐาน กฎระเบียบปฏิบัติโดยเคร่งครัด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.9 องค์การมีการตอบสนองต่อแนวโน้มทางการตลาด ผลิตภัณฑ์หรือบริการและการพัฒนาเทคโนโลยี

4.10 องค์การมีการคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลักโดยคำนึงถึงความเหมาะสมตามสถานการณ์ด้วย

4.11 องค์การมีนโยบายในการมุ่งเข้าหาลูกค้าหรือผู้ใช้บริการมากกว่าจะให้ผู้รับบริการลูกค้าเป็นฝ่ายเข้าหา

5. ความยากลำบากและความคิดสร้างสรรค์

5.1 องค์การมีการตั้งความหวังไว้สูงในเรื่องผลการดำเนินงาน

5.2 องค์การมีความคาดหวังให้มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานบางกลุ่มอยู่บ้าง

5.3 องค์การมีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองลูกค้าส่วนใหญ่ มากกว่าเฉพาะกลุ่ม

5.4 มีการเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่มีผลการดำเนินงานดีเยี่ยมในธุรกิจประเภทเดียวกัน

Tidd (2001) กล่าวถึง ลักษณะของกิจการที่มีนวัตกรรมว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผู้นำในการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงเจตนารมณ์และการดำเนินการปรับจุดเน้นขององค์การนั้น จะต้องมีวิสัยทัศน์มีความชัดเจนและแสดงถึงการอุทิศตนให้แก่องค์การ เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม ที่จะสามารถแปลงแนวคิดไปสู่การปฏิบัติยอมรับกับความเสี่ยงในนวัตกรรมหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

2. การออกแบบองค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในห้องทดลองเท่านั้น แต่รวมไปถึงงานหลายอย่างประกอบกัน เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต การตลาด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การบริหาร การสั่งซื้อและอีกหลาย ๆ หน้าที่ การจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์การ นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้องค์การปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้เครือข่ายในองค์การยังเป็นส่วนสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้ระบบต่าง ๆ ในองค์การสามารถทำงานได้สอดคล้องกันอย่างดี

3. บุคคลมีส่วนสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการเกิดนวัตกรรมบุคลากรในทุกหน้าที่มีส่วนส่งเสริมในการดำเนินกิจกรรมหรืออำนวยความสะดวกในการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ผู้ที่เป็นนักประดิษฐ์หรือทีมนำต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีที่ซ่อนอยู่ในนวัตกรรมและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ผู้สนับสนุนองค์การ (sponsor) อาจไม่จำเป็นต้องรู้เทคโนโลยี แต่มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของนวัตกรรมนั้น ๆ ผู้ดูแลด้านเทคโนโลยี มีความสำคัญในการทำหน้าที่เลือกรับข่าวสารและส่งต่อข่าวสารต่าง ๆ ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างนวัตกรรม

4. มีทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีการใช้ทีมการทำงานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสมมีการลงทุนในการคัดเลือกและสร้างทีมในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ

5. มีการแผ่ขยายการพัฒนาและการฝึกฝนในระยะยาว เมื่อมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้น สิ่งที่ติดตามมาด้วย คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจในนวัตกรรมนั้น ดังนั้นการฝึกฝนและพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากทำให้บุคลากรได้รับรู้เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และยังเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงให้เห็นว่ามีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

6. มีการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางภายในกับภายนอกองค์การ จะต้องมีการติดต่อทั้ง 3 ทาง คือ ติดต่อกับระดับสูงกว่าระดับต่ำกว่าและระดับเดียวกัน ใช้การสื่อสารได้หลายช่องทางและใช้สื่อหลายประเภทเพื่อลดความแตกต่าง ระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่แตกต่างกันและสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

7. สิ่งที่มีผลระดับสูงต่อการสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่มีผลระดับสูงต่อการสร้างนวัตกรรม มีผลโดยตรงต่อนวัตกรรมที่มาจากการดัดแปลงหรือพัฒนาของเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้พบข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ได้ชัดเจนรวมไปถึงการขยายนโยบายที่มีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงในงานแต่ละประเภทที่ต้องอาศัยความเข้าใจในนโยบายนั้นอย่างเป็นลำดับขั้น

8. เปิดรับมุมมองจากภายนอก มีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การจากมุมมองของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก สำรวจโอกาส ภาวะคุกคามต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านทางการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์การได้รับมือกับภาวะคุกคามต่าง ๆ พร้อมกับแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

9. มีความคิดสร้างสรรค์เป็นความรู้สึกร่วมของวัฒนธรรมองค์การ เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาระบบโครงสร้าง นโยบาย การสื่อสารและระเบียบปฏิบัติระบบการให้รางวัลและการยอมรับการฝึกฝน การวัดผลและกลยุทธ์ วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม คือ ระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

10. เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ความรู้เป็นสิ่งที่มีผลต่อองค์การทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะทำให้องค์การค้นพบและแก้ปัญหาการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้และการกระจายความรู้ มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น

องค์ประกอบของกิจการที่มีนวัตกรรม

King and Anderson (2002) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของกิจการที่มีนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. บุคคล

1.1 ผู้นำ บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญในการผลักดันการสร้างนวัตกรรมในองค์การทั้งในด้านของบุคลิกภาพส่วนบุคคล ค่านิยมและความเชื่อประสบการณ์และความรู้ของผู้นำ โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและวิสัยทัศน์ของผู้นำ

1.2 ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การที่องค์การจัดให้มีตัวแทนการเปลี่ยนแปลงอาจหมายถึงบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รบผิดชอบในการดูแลและแนะนำเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงในองค์การเกี่ยวกับนวัตกรรมอาจเป็นบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การ หรือนอกองค์การก็ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.3 ความคิดของผู้ชนะกล่าวถึงพลังของบุคคลภายในองค์การที่สามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการสื่อสาร

2. การจัดโครงสร้างองค์การ องค์การแบบ แมกคานิสติก (mechanistic design) เหมาะที่จะใช้ในสภาพแวดล้อมองค์การที่คงที่ องค์การในลักษณะนี้จะมีการรวมอำนาจสูงมีกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานมากมาย มีการแบ่งซอยงานเฉพาะด้านมาก และชัดเจน มีการประสานงานแบบเป็นทางการ การติดต่อเกิดขึ้นในแนวดิ่งเป็นส่วนใหญ่ เป็นลักษณะองค์การแบบปิรามิดทั่วไป องค์การในลักษณะนี้มีการปรับตัวค่อนข้างยากเนื่องจากขาดความคล่องตัว แต่หากองค์การต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วควรเลือกการจัดองค์การแบบออร์กานิก (organic design) เนื่องจาก องค์การลักษณะนี้จะเน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น ลดกฎระเบียบข้อบังคับใช้การประสานงานแบบไม่ เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ งานจำนวนมากกระทำภายใต้โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ เครือข่าย ระหว่างกลุ่มงานมีความคล่องตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีลักษณะการทำงานเป็นทีม การตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็ว บุคลากรจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิด ตัดสินใจและควบคุมตนเองเป็นแรงขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การสร้างความรู้สึกร่วมในองค์การ เป็นลักษณะพิเศษหรือจุดเด่น เป็นการรวมกันของทัศนคติ ความรู้สึกและพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะของคนในองค์การ ความเข้าใจและการรับรู้ของสมาชิกดำรงอยู่อย่างอิสระ

4. โครงสร้างองค์การที่เข้าถึงวัฒนธรรม ที่แสดงออกได้ตามลักษณะโครงสร้างองค์การมี 4 ประเภท

4.1 วัฒนธรรมบทบาท (role cultures) องค์การแบบราชการมีโครงสร้างหลายลำดับขั้น กฎ ระเบียบมากมาย สภาพแวดล้อมในองค์การคงที่ไม่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

4.2 วัฒนธรรมอำนาจ (power cultures) องค์การที่มีลักษณะการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง มีการตัดสินใจจากศูนย์กลางออกไป ทำให้สมาชิกขาดการตัดสินใจด้วยตนเองต้องรอคำสั่งจากศูนย์กลางเท่านั้นจึงไม่ก่อให้เกิดความคดริเริ่มสร้างสรรค์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4.3 วัฒนธรรมระดับงาน (task cultures) เป็นองค์การแบบ matrix มีความยืดหยุ่นสูง มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน นิยมความเท่าเทียมกันในทีม มีการสื่อสารทั้งใน แนวนอนและแนวดิ่งเอื้อประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

4.4 วัฒนธรรมระดับบุคคล (personal cultures) เน้นความมีอิสระในตนเอง และการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมีการกระจายอำนาจและมีโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ แต่ไม่เชื่อมโยงไปสู่การเกิดนวัตกรรม เนื่องจากจะไม่ได้รับการยอมรับในนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นเอกฉันท์

5. สภาพแวดล้อมขององค์การ มีประเด็นที่น่าสนใจ เกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อม คือ การสื่อสารขององค์การและข้อตกลงและความคาดหวังกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่

สำหรับการบริหารจัดการในขณะนี้สถาบันการศึกษาจำนวนมากมีการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ การบริการใหม่ เพื่อแนะนำผู้เรียน ดังนั้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมการศึกษาใหม่ เป็นสิ่งที่องค์การควรพิจารณา เนื่องจากเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้กับสถาบันการศึกษา และมีการพิสูจน์ว่าการนำเสนอนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่จะเป็นการสร้างกำไร สร้างความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารตลอดจนบุคลากรทุกคน

นวัตกรรมทางการศึกษา

เนื่องจากการศึกษาในปัจจุบันนี้ไม่ได้จำกัดอยู่แต่ในห้องเรียนเท่านั้น แต่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้โดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นที่ในห้องเรียนหรือนอกห้องเรียนทุกสถานที่ที่ทำให้ผู้เรียนมีโอกาสเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต “นวัตกรรม” จึงมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาที่จะเพิ่มประสิทธิภาพหรือคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้มากยิ่งขึ้น

สมศักดิ์ ศิริวงศ์ (2547) กล่าวว่า นวัตกรรมการศึกษา (innovation education) หมายถึง การนำสิ่งใหม่ แนวคิดใหม่ และวิธีการใหม่ มาปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น นวัตกรรมการศึกษา เป็นการนำแนวคิด วิธีการการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อพัฒนา ปรับปรุง เพิ่มประสิทธิภาพให้การศึกษา มีระบบที่ดีขึ้น มีคุณภาพ ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลสูงขึ้น โดยลักษณะที่จัดได้ว่าเป็นนวัตกรรมการศึกษาได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่ได้คิดขึ้นมาใหม่ทั้งหมด สิ่งที่เคยนำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มาใช้แล้วและปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หรือสิ่งที่คิดเพิ่มเติมจากเดิม การนำวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่ามาปรับปรุงแก้ไขวิธีการเดิม ๆ การคิดค้นระบบหรือการจัดการวิธีการ การวิจัยหรืออื่น ๆ แล้วนำมาเผยแพร่กว้างขวางยิ่งขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์มัลติมิเดีย คอมพิวเตอร์ช่วยสอน บทเรียนแบบโปรแกรม ชุดการสอน เป็นต้น

นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา

การบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์และยุคของการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความสามารถและอำนาจในการตัดสินใจ และต้องมีภาวะผู้นำ มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีเครื่องมือในการบริหารจัดการนวัตกรรม เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่จึงจำเป็นต้องนำนวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ

บุญเลิศ วีระพรกานต์ (2553) ได้กล่าวว่า หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นหลักคิดหลักการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษา นำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาไปสู่ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบและแนวคิดการบริหารที่ต้องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง หรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัวและอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจทั้งในด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินและการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป (อุทัย บุญประเสริฐ, 2552)

2. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management) ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

3. การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานว่ามีความสอดคล้องกับที่ได้กำหนดไว้เป็นอย่างดี ดังที่ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552) กล่าวว่า ทั้งนี้ต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ อันได้แก่ นักเรียน และผู้ปกครอง อีกทั้งยังเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคมที่ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ

4. การจัดการความรู้ เป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ที่ผสมผสานกัน โดยยากที่จะให้คำจำกัดความที่ชัดเจน ดังที่ ภราดร จินดาวงศ์ (2549) กล่าวว่า อาจสรุปให้เกิดความเข้าใจง่าย ๆ คือ การจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน ในการที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้าง ขยายผล แบ่งปัน จัดเก็บ และใช้ประโยชน์

การนำนวัตกรรมในการบริหารจัดการการศึกษาไปใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับปัญหาบริบทต่าง ๆ และความพร้อมของสถานศึกษานั้นๆ ของสถานศึกษานั้นๆ สถานศึกษาที่จะนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อการบริหารให้ได้ผลดีมีความจำเป็นที่สถานศึกษานั้นจะต้องมีลักษณะขององค์การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมด้วย

นวัตกรรมทางวิชาการ

นวัตกรรมทางวิชาการ คือ การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดหลักสูตร และการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ตลอดจนการใช้ผลการวิจัยในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยเป็นพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นนโยบายหลักของสถาบันอุดมศึกษา ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2555) กล่าวว่า นวัตกรรมทางวิชาการ เป็นการส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรสายสนับสนุนได้มีวิสัยทัศน์ในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ ๆ ในการผลิตผลงานทางวิชาการ การวิจัย และการถ่ายทอดเทคโนโลยี
ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) กล่าวว่า นวัตกรรมทางวิชาการ คือ การบริหารจัดการการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ ท้าทาย และซับซ้อน เป็นการศึกษาที่จะทำให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างเต็มไปด้วยสิ่งท้าทาย รวมทั้งโอกาสและสิ่งที่เป็นไปได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ใหม่ ๆ ที่น่าตื่นเต้น สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะมีหลักสูตรแบบยึดโครงงานเป็นฐาน (project-based curriculum) หรือมีลักษณะการทำงานแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท (doing by learning) เป็นหลักสูตรที่ให้ผู้เรียนได้มองปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริง เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมนุษย์ และคำถามเกี่ยวกับอนาคตเชิงวัฒนธรรม สังคม และสากล ภาพของโรงเรียนจะเปลี่ยนจากการเป็นสิ่งก่อสร้างเป็นภาพของการเป็นศูนย์รวมประสาท (nerve centers) ที่ไม่จำกัดอยู่แต่ในห้องเรียน แต่จะเชื่อมโยงครู นักเรียน และชุมชน เข้าสู่ขุมคลังแห่งความรู้ทั่วโลก ครูเองจะเปลี่ยนจากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือให้นักเรียนสามารถเปลี่ยนสารสนเทศเป็นความรู้ และนำความรู้เป็นเครื่องมือสู่การปฏิบัติและให้เป็นประโยชน์ เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ และต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการสืบค้น (create a culture of inquiry)

การวัดผลการดำเนินงานของกิจการที่มีนวัตกรรม

Mouton (2001) กล่าวว่า ปัจจุบันองค์การที่พัฒนานวัตกรรม ส่งผลต่อเทคโนโลยีและผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ บริการใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างและผลิตขึ้นได้ และส่งผลต่อไปถึงคุณภาพอันเป็นที่ต้องการ นั่นแสดงถึงความอยู่รอด ปลอดภัยขององค์การ ตามกระแสนิยมที่กระทำกันคือการจัดการความรู้และการเป็นองค์การเรียนรู้ ซึ่งเชื่อว่าจะมีนวัตกรรมและการพัฒนา เจริญเติบโตขึ้น โดยวัดผลการดำเนินงานจากผลิตภัณฑ์ ผลผลิต สินค้า รวมทั้งบริการใหม่ ๆ การวัดจากผลผลิตและบริการอาจวัดจากผลงานการวิจัยและพัฒนาที่เป็นรูปธรรม โอกาสทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น การเปิดตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่และการวัดความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องอยู่กับการวัดผลงานวิจัยและการพัฒนา ตัวชี้วัดสำหรับองค์การทางธุรกิจเหล่านี้อาจจะวัดจากความรวดเร็วในการตัดสินใจของกระบวนการต่าง ๆ ในกิจการ ขีดความสามารถในการรักษาลูกค้า ผลการบริการลูกค้า วัดความสามารถในการทำตามความต้องการของลูกค้า คุณภาพสินค้าและบริการ การวัดขีดความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมในการผลิต ประสิทธิภาพในการผลิต วัดการบริหารจัดการสินค้าและผลผลิต จะเห็นว่าองค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันนั้นจะเน้นการวัดที่สามารถวัดได้ออกมาเป็นรูปธรรมและเน้นในเรื่องวิธีคิดวิธีตัดสินใจ เน้นการพัฒนานวัตกรรมของงานในฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งการวิจัยพัฒนาและการออกแบบ ซึ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้นบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นศูนย์กลางที่จะต้องทำให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ ซึ่งอาศัยการจัดการเป็นองค์การการเรียนรู้และการจัดการความรู้ผลการดำเนินงานของกิจการที่มีนวัตกรรมเกิดจากแนวความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการภายใต้ความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและทักษะความชำนาญของบุคคลหรือองค์การที่นอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่เมื่อนำความคิดใหม่ ๆ นั้น มาสู่การปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ได้จริงลดต้นทุน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

และเพิ่มผลกำไรให้กับบุคคลหรือองค์การ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม สิ่งเหล่านี้อาจเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการก็ได้และต้องมีลักษณะของความผันแปรให้เกิดความทันสมัย ในตัวเองอย่างไม่หยุดนิ่งของการให้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความเชื่อและความคาดหวังของลูกค้า ดังที่ กิดานันท์ มลิทอง (2540) ได้กล่าวว่า กิจการที่มีนวัตกรรม หมายถึง กิจการที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์การทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมการจัดการภายในองค์การ รวมถึงการบริหารจัดการนวัตกรรมต่าง ๆ ที่มิได้คิดค้นขึ้นเอง แต่นำเข้ามาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานเพื่อช่วยให้การทำงานนั้นมีประสิทธิผลสูงกว่าเดิม อีกทั้งช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาและต้นทุนได้ด้วย

สำหรับสถาบันการศึกษา พบว่า มีการให้ความสำคัญเรื่องการสร้างนวัตกรรม ซึ่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้เริ่มมาจากผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรภายในสถาบันการศึกษาทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม ประเภทต่าง ๆ รวมไปถึงลักษณะของการบริหารจัดการนวัตกรรมและนำเข้ามาปรับใช้กับกระบวนการทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหารเพื่อให้เกิดคุณภาพของการเรียนการสอน สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจากการมีนวัตกรรมของสถาบันการศึกษาหมายถึง สิ่งที่ใช้บ่งชี้ลักษณะของนวัตกรรมที่บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม ดังนั้นนวัตกรรมของสถาบันการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารวิชาการและแนวคิดจากนักวิชาการไทยและต่างประเทศนำมาบูรณาการสำหรับใช้เป็นกรอบเบื้องต้นในการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ นวัตกรรมนั้นเป็นกลุ่มของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ รวมไปถึงสินค้าใหม่ ๆ หรือรูปแบบการจัดการใหม่ ๆ ที่รวมตัวกันขึ้นหรือการเปิดตัวสู่ตลาดใหม่และยังรวม ไปถึงองค์ประกอบในหนทางใหม่ ๆ หรือการผสมผสานสิ่งใหม่ ๆ ให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งผลที่เกิดจากการมีนวัตกรรม ใหม่ ๆ จึงสามารถพิจารณาได้จากความสะดวกรวดเร็วในการบริหารจัดการคุณภาพของการศึกษา การวิจัยสิ่งใหม่ ๆ ที่เพิ่มประสิทธิภาพหรือคุณภาพ สอดคล้องกับ Cooper (1999) ที่กล่าวว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ความสามารถทางนวัตกรรมจะเป็นเหมือนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อนำไปใช้ในการแข่งขันและเพิ่มผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้จากคุณภาพของสินค้า โดยพิจารณาจากปริมาณขายหรือยอดขายที่เพิ่มขึ้นหรือดูจากผลงานวิจัยที่พัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสินค้าและยังรวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า บุคลากรที่มีต่อการให้และการรับบริการ รวมถึงความพึงพอใจของผู้บริหารที่สามารถบริหารงานได้สำเร็จที่เป็น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลสืบเนื่องจากการมีนวัตกรรมเพิ่มขึ้น (Hult *et al*., 2004) การทำให้กระบวนการขององค์การเกิดนวัตกรรมจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนาองค์การสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่งขัน

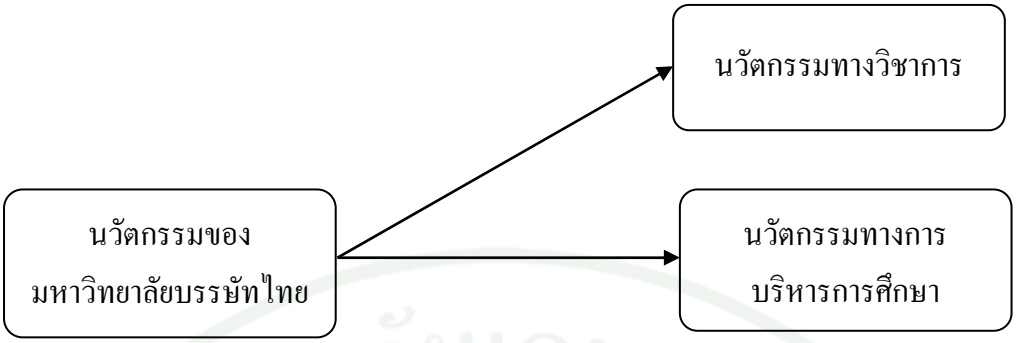
นอกจากนี้ Cohen and Levinthal (1990) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้ โดยกล่าวว่าเหตุผลที่องค์การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนานั้น เป็นเรื่องพื้นฐานทั่วไปของการบริหารองค์กร การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นผลโดยตรงมาจากการดูดซับความรู้ โดยยืนยันจากการที่มีองค์กรจำนวนมากทำการลงทุนด้านการวิจัยและการพัฒนา Cohen and Levinthal (1990) ได้มุ่งเน้นที่ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร และองค์กรมักจะจ้างบุคลากรที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกันมากกว่าบุคลากรที่มีความเก่งเฉพาะทาง ทั้งนี้ Cohen and Levinthal (1990) ได้แบ่งประเภทของการจัดการนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ นวัตกรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรมทางการบริหาร

Damanpour (1991) กล่าวว่า หากมองในมุมของการจัดสรรทรัพยากร สามารถอธิบายถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยเกิดจากช่องทางของแหล่งทรัพยากรที่นำมาพัฒนาในผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Henard and Szymanski (2001) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานซึ่งสามารถวัดได้จากการสนองความต้องการของลูกค้า การติดต่อทางธุรกิจได้รวดเร็ว และสิ่งสำคัญที่สุดของนวัตกรรม คือ การที่องค์การได้รับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่สนับสนุนต่อผลการดำเนินงานจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการดำเนินงาน สามารถสรุปวิเคราะห์การวัดผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาที่มีนวัตกรรม จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมทางวิชาการ
2. นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา

โดยนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดองค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมได้ดังภาพที่ 2.7

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 2.7 นวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย
ที่มา: Henard and Szymanski (2001)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทิพยรัตน์ สีเพชรเหลือง (2545) ได้ทำวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสานวิธี (mixed method) ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจ (corporate university) นั้นเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางประเภทหนึ่ง ซึ่งมีการจัดตั้งมีจุดมุ่งหมายหลักที่มุ่งเน้นการให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทัศนคติ ทักษะและสมรรถนะทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนอย่างสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายโดยมีหลักสูตรที่สามารถให้คุณวุฒิด้านการศึกษาในระดับปริญญา ซึ่งกำลังได้รับความสนใจและขยายปริมาณการจัดตั้งสถาบันการศึกษาประเภทนี้เพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลก

สุพกาญจน์ วิทยพัธนา (2551) ได้ทำวิจัยระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริการธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (exploratory research) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า หากผู้บริหารได้ศึกษาถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนและความต้องการขององค์การ จากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยนำปัจจัยจูงใจมาช่วยในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่มหาวิทยาลัยต้องการก็จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิผล

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรม: การแพร่กระจายความรู้ของธุรกิจบริการขนส่งด่วนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) การร่วมมือวางแผนและการร่วมลงมือปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารและนวัตกรรมด้านการตลาดผ่านความสามารถในการดูดซับเชิงศักยภาพ 2) รูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและการร่วมมือแก้ไขปัญหา มีผลกระทบต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับเชิงประยุกต์ 3) ความผูกพันแบบแน่นแฟ้น มีผลเชิงลบต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ของลูกค้าและไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรม 4) ความสามารถในการดูดซับความรู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นปัจจัยสื่อกลาง โดยที่องค์ประกอบเชิงศักยภาพและเชิงประยุกต์ ต้องพึ่งพากัน

คณิตา เนตราคม และ อรพรรณ คงมาลัย (2555) ได้เสนอผลงานวิจัยของวิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรื่อง ความสามารถในการดูดซึมความรู้และเทคโนโลยี: ความสามารถเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย มีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหารของกิจการรถยนต์ในประเทศไทย วิศวกร (Engineer) และนักวิเคราะห์ (Analyst) ในแผนกต่าง ๆ ของบริษัทดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่า การรั่วซึมทางความรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซึมความรู้และเทคโนโลยีจากบริษัทข้ามชาติ ตามกรณีศึกษาบริษัทประกอบรถยนต์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

รุจิราพรรณ คงช่วย (2556) ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ โดยปัจจัยทั้งหมดสามารถร่วมกัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ได้ร้อยละ 70 2)รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อรพินท์ บุญสิน และ อิสระ สุวรรณบล (2556) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาตัวแบบเชิงสาเหตุทุนทางปัญญา ความรู้เชิงกระบวนการจัดการความรู้ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ผลการศึกษาพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

งานวิจัยต่างประเทศ

Lichetenthaler (2009) ได้ศึกษาในหัวข้อความสามารถในการดูดซับความผกผันของสิ่งแวดล้อม และกระบวนการเรียนรู้ขององค์การที่สมบูรณ์ เป็นการสำรวจองค์ประกอบตามกระบวนการของความสามารถในการดูดซับความรู้ทางเทคโนโลยีและการตลาด ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการดูดซับความผกผันของสิ่งแวดล้อม และกระบวนการเรียนรู้ขององค์การเป็นสององค์ประกอบที่สำคัญขององค์การที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวมถึงปัจจัยด้าน ความผกผันของสิ่งแวดล้อม และกระบวนการเรียนรู้ขององค์การที่สมบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากร จำนวน 175 บริษัทในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามถึงประเด็นการสร้างนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงาน

Todorova and Durisin (2002) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยของ Cohen and Levinthal (1990) เรื่อง ความสามารถในการดูดซับ: มุมมองใหม่ในการเรียนรู้และนวัตกรรม และงานวิจัยของ Zahra and George (2002) เรื่อง ความสามารถในการดูดซับ: การทบทวนนิยามและความหมายที่เปลี่ยนไป ผลการวิจัยพบว่า งานวิจัยทั้ง 2 ชิ้นของในประเด็น Absorptive Capacity หรือความสามารถในการดูดซับ ดังกล่าวคือ มีผลการวิจัยที่ตรงกับที่ Zahra and George (2002) ได้ทำการทบทวนนิยามและความหมายที่เปลี่ยนไปของความสามารถในการดูดซับ และตรงกับที่ Cohen and Levinthal (1990) ได้เพิ่มเติมรายละเอียดผลกระทบของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้เพื่อแสดงถึงความหมายที่แท้จริงของความสามารถในการดูดซับความรู้ที่มีศักยภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Lee and Tsai (2005) ได้ศึกษาในหัวข้อ The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมส่งต่อผลการดำเนินงาน โดยในการศึกษาวิจัยนี้ มีส่วนหนึ่งของการวิจัยได้ศึกษาถึง ผลกระทบของความสามารถทางนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน โดยคณะผู้วิจัยได้ใช้นวัตกรรมขององค์การ (organizational innovation) ในการอธิบายถึงปัจจัยความสามารถทางนวัตกรรม และใช้ผลการดำเนินงานโดยรวม (overall performance) เช่น ปริมาณขาย กระบวนการทำงานรวดเร็ว ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียเพื่ออธิบายปัจจัยผลการดำเนินงาน

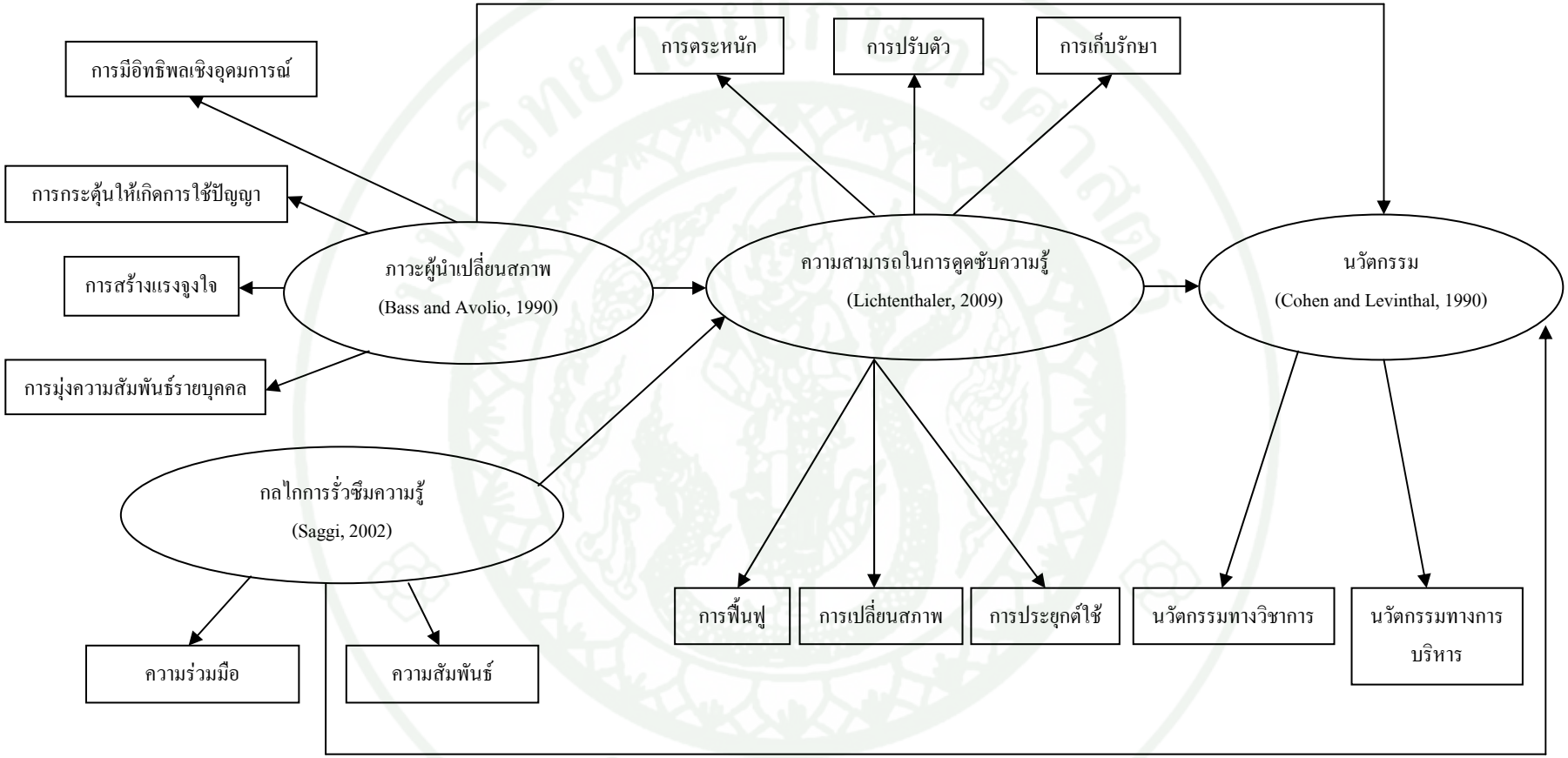
Hult, Hurley, and Knight (2004) ได้ศึกษาในหัวข้อ Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance โดยมีเก็บข้อมูลจากบริษัทที่มียอดขายสูงกว่า 100 ล้านเหรียญในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความสามารถทางนวัตกรรมส่งต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งวัดผลการดำเนินงานโดยพิจารณาจากยอดขายส่วนแบ่งทางการตลาด การประหยัดต้นทุน ความพึงพอใจต่อการให้บริการ

Rhee, Park, and Lee (2009) ได้ศึกษาในหัวข้อ Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation ได้ศึกษาถึงผลกระทบของความสามารถทางนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงาน โดยการส่งแบบสอบถามไปยังธุรกิจ SMEs ในประเทศเกาหลีใต้ โดยผลของการศึกษาพบว่าความสามารถทางนวัตกรรมส่งต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยวัดจากคุณภาพของสินค้า ความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ ปริมาณขาย ผลงานวิจัยการได้รับรางวัลต่าง ๆ ที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรม

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัย ตัวแปร และองค์ประกอบของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยค้นคว้าทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านนวัตกรรมทางการศึกษาที่ดีนั้น มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และยังมีงานวิจัยที่ได้ศึกษาปัจจัยแต่ละด้าน กล่าวคือ ตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย และยังมีการศึกษาที่พบว่า ตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย และจากการตรวจเอกสาร พบว่า กลไกจากช่องทางรั่วซึมทางความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ นอกจากนี้กลไกจากช่องทางรั่วซึมทางความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย จึงเป็นที่มาให้เกิดกรอบแนวคิด ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย เพื่อ 1) ศึกษาความสามารถในการดูดซับความรู้ของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย 2) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และ 3) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัท เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยแบ่งการศึกษาออกเป็นสี่ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 3) สร้างเครื่องมือวิจัย และ 4) เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (secondary sources) เพื่อทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัย และนำมาใช้ในการพัฒนากรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือวิจัย ที่ได้จากการตรวจเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนห้าสถาบัน ได้เป็นแบบสอบถามจากการสังเคราะห์และประยุกต์ใช้จากการตรวจเอกสาร และทำการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวนห้าคน จากนั้นได้ทำการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับตัวอย่าง จำนวน 50 คน และผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นตอนที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อศึกษาความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยและนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม AMOS VERSION 15 โดยการใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น คือ บุคลากรระดับต่างๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง บุคลากรสายการสอน และบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยบรรษัทห้าแห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2556) จำนวน 1,180 คน สำหรับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 330 คน

การกำหนดขนาดของตัวอย่าง

การกำหนดขนาดตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกการกำหนดตัวอย่างที่พิจารณาจากสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ซึ่งโดยทั่วไปอัตราส่วนขนาดตัวอย่างกับจำนวนตัวแปรอิสระที่จะสามารถทำนายผลการวิจัยไปสู่ประชากรได้ควรอยู่ระหว่าง 15-20: 1 (Bentler, Chou, and Lee, 1986) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ใช้อัตราส่วนขนาดตัวอย่างกับจำนวนตัวแปรทั้งหมดเป็น 20 หน่วยต่อ 1 ตัวแปร

โดยในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยประสงค์ที่จะศึกษาตัวแปรทั้งสิ้น 14 ตัวแปร ดังนั้นขนาดของตัวอย่างที่ยอมรับได้อยู่ที่ 280 โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างทั้งสิ้น 300 คน สำหรับการสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (cluster random sampling) โดยให้ตัวอย่างที่อยู่ภายในกลุ่มเดียวกันมีความแตกต่างกันตามอายุ เพศ ประสบการณ์การทำงาน ตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยสำหรับการเก็บข้อมูลในส่วนนี้ต้องการความหลากหลายของความคิดและทรรศนะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันเพื่อสนับสนุนความสอดคล้องของรูปแบบตามกรอบแนวคิด เพื่อนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมหาวิทยาลัยบรรษัทได้มากที่สุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทั้งนี้เพื่อป้องกันการสูญหายของตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่าง จำนวน 300 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถาม จำนวน 350 ชุด และได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 330 ชุด คิดเป็นร้อยละ 110 ของจำนวนตัวอย่างที่กำหนด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดตัวแปรทั้งสิ้น 4 ตัวแปร ดังนี้

1. แบบสอบถามเพื่อวัดตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้ระดับการวัดตามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวทางการศึกษาของ Bass and Avolio (1990) เป็นกรอบในการศึกษา โดยได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) คือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือ เป็นผู้สร้างพันธกิจในอนาคตขององค์การ และสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าอาจสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

1.2 การสร้างแรงจูงใจ (inspirational motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยยั่วยุให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

1.4 การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยง การเป็นผู้สอนงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น

2. แบบสอบถามเพื่อวัดตัวแปรกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ผู้วิจัยเลือกใช้ระดับการวัดตามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวทางการศึกษาของ Saggi (2002) และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ขององค์กร และด้านความรู้ที่มีความสำคัญกับมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย โดยได้กำหนดองค์ประกอบของไว้ 2 ด้านได้แก่ ความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก

3. แบบสอบถามเพื่อวัดตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ ผู้วิจัยเลือกใช้ระดับการวัดตามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวทางการศึกษาของ Lichtenthaler (2009) โดยได้กำหนดองค์ประกอบของไว้ 6 ด้านได้แก่ การยอมรับ การดูดซึม การดูแลรักษา การฟื้นฟู การเปลี่ยนสภาพ และการประยุกต์ใช้

4. แบบสอบถามเพื่อวัดตัวแปรนวัตกรรม ผู้วิจัยเลือกใช้ระดับการวัดตามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวทางการศึกษาของ Cohen and Levinthal (1990) และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญในด้านนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย, การจัดการกับนวัตกรรม และแหล่งที่มาของนวัตกรรม โดยได้กำหนดองค์ประกอบของไว้ 2 ด้านได้แก่ นวัตกรรมทางวิชาการ และนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา

ผู้วิจัยได้ใช้การแปลความของค่าเฉลี่ยเป็นแบบแบ่งช่วงการแปลความตามหลักการแบ่งอันตรภาคชั้น (class interval) โดยใช้เกณฑ์ในการประเมินผล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 ขึ้นไป	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภายหลังจากที่ผู้วิจัยดำเนินการตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวอย่าง อันได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 3.1 การสังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างแบบเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

คำถามในการวัด	แหล่งที่มา
การวางแผนร่วมกัน (Joint Planning) จำนวน 4 ข้อ	
ข้อ 1 ท่านและทีมงานในสถาบันมีการวางแผนร่วมกันจัดตั้งแผนบริหารงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถาบันร่วมกัน	สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552) Subramani and Venkatraman (2003)
ข้อ 2 ท่านและทีมงานในสถาบันมีการวางแผนร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันในระยะยาว	สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552) Subramani and Venkatraman (2003)
ข้อ 3 ท่านและทีมงานในสถาบันมีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดกลยุทธด้านการพัฒนาหลักสูตร	การสัมภาษณ์เชิงลึก
ข้อ 4 ท่านและทีมงานในสถาบันมีการวางแผนร่วมกันในการวิเคราะห์แนวโน้ม และทิศทางของสถาบันในอนาคต	สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552) การสัมภาษณ์เชิงลึก
การแก้ปัญหาร่วมกัน (Joint Problem Solving) จำนวน 3 ข้อ	
ข้อ 1 ท่านและทีมงานมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยกำหนดแนวทางแก้ปัญหาจากการทำงาน	Claro *et al*. (2003)
ข้อ 2 ท่านและทีมงานมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยการเจรจาต่อรองและกำหนดบทบาทความรับผิดชอบเพื่อแก้ปัญหา	Claro *et al*. (2003)
ข้อ 3 ท่านและทีมงานมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยการจัดตั้งแนวทางแก้ไขความขัดแย้งในกรณีเกิดปัญหาจากการปฏิบัติ	Claro *et al*. (2003)
การร่วมกันลงมือปฏิบัติ (Joint Implementing)	
ข้อ 1 ท่านและทีมงานมีการลงมือปฏิบัติร่วมกันโดยสร้างระบบควบคุมมาตรฐานการทำงานร่วมกัน	สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คำถามในการวัด	แหล่งที่มา
ข้อ 2 ท่านและทีมงานมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน	สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552)
ข้อ 3 ท่านและทีมงานมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติร่วมกัน	สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552)
รูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Contact and Communication) จำนวน 4 ข้อ	
ข้อ 1 ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถาบันของท่าน ส่วนใหญ่จะใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	Mohr *et al*. (1996)
ข้อ 2 ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถาบันของท่าน รูปแบบการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารส่วนบุคคล (Personal Contact)	Mohr *et al*. (1996)
ข้อ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างกันเป็นที่รับรู้ได้ โดยไม่ต้องมีการเขียนเป็นสัญญา	Mohr *et al*. (1996)
ข้อ 4 เมื่อต้องการแบ่งปัน/แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ท่านจะใช้วิธีสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเสมอ	Mohr *et al*. (1996)
ความผูกพัน (Degree of Tie Strength) จำนวน 3 ข้อ	
ข้อ 1 ท่านสามารถจัดการแก้ปัญหาร่วมกันเองได้ โดยไม่ต้องอาศัยคำสั่งจากหัวหน้า	Smith-Doerr *et al*. (2004) Mehra *et al*. (2001)
ข้อ 2 ท่านรู้สึกสะดวกสบายใจเมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับสถาบัน	Mehra *et al*. (2001)
ข้อ 3 ท่านได้รับหรือสามารถเข้าถึงข้อมูลระหว่างกันและกันได้ง่าย	Mehra *et al*. (2001)
Absorptive Capacity: Exploratory Learning-Recognize จำนวน 5 ข้อ	
ข้อ 1 สถาบันของเรามักจะมองหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ แวดล้อมสถาบันอยู่เสมอ	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 2 สถาบันของเราจะสังเกตแนวโน้มของเทคโนโลยีในอนาคตอย่างละเอียด	Lichtenthaler (2009)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คำถามในการวัด	แหล่งที่มา
ข้อ 3 สถาบันของเราจะสังเกตรายละเอียดของแหล่งเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากภายนอก	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 4 สถาบันของเราเก็บข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมของเราอย่างละเอียด	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 5 สถาบันของเรามีข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีชั้นเลิศภายนอกสถาบัน	Lichtenthaler (2009)
Absorptive Capacity: Exploratory Learning-Assimilate	
จำนวน 4 ข้อ	
ข้อ 1 สถาบันของเรามีการรับเทคโนโลยีจากแหล่งภายนอกเสมอ	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 2 สถาบันของเรามีการจัดการนัดหมายพิเศษกับพันธมิตรภายนอกเพื่อรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 3 พนักงานของสถาบันมีการติดต่อประสานงานกับสถาบันภายนอกเพื่อรับเทคโนโลยีใหม่อยู่เสมอ	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 4 สถาบันของเรามีการถ่ายทอดความรู้ทางเทคโนโลยีให้กับพันธมิตรของเราเพื่อให้เกิดโอกาสในการรับเทคโนโลยี	Lichtenthaler (2009)
Absorptive Capacity: Transformative Learning-Maintain	
จำนวน 4 ข้อ	
ข้อ 1 สถาบันของเรามีการเก็บรักษาความรู้อย่างละเอียดตลอดเวลา	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 2 พนักงานของสถาบันมีการเก็บความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการอ้างอิงในอนาคต	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 3 สถาบันของเรามีการสื่อสารเกี่ยวกับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับพันมิตรของสถาบัน	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 4 ในสถาบันของเรามีการจัดการเรียนรู้ดีทำงานได้เป็นอย่างดี	Lichtenthaler (2009)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คำถามในการวัด	แหล่งที่มา
Absorptive Capacity: Transformative Learning-Reactivate จำนวน 4 ข้อ	
ข้อ 1 เมื่อพบโอกาสที่ดีสำหรับสถาบัน สถาบันสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 2 สถาบันของเรามีความเชี่ยวชาญที่จะนำความรู้ที่มีอยู่กลับมาใช้ใหม่	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 3 สถาบันของเราวิเคราะห์และตีความการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาดเกี่ยวกับหลักสูตรของสถาบันได้อย่างรวดเร็ว	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 4 สถาบันของเราเล็งเห็นโอกาสใหม่ ๆ ที่จะใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในการให้บริการนักศึกษาให้ดีขึ้น	Lichtenthaler (2009)
Absorptive Capacity: Exploitative Learning-Transmute จำนวน 4 ข้อ	
ข้อ 1 สถาบันของเรามีความเชี่ยวชาญที่จะเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีไปเป็นบริการของสถาบัน	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 2 สถาบันของเราจะมองเห็นว่าจะนำเทคโนโลยีใหม่ไปสร้างบริการใหม่ ๆ ของสถาบันได้อย่างไร	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 3 สถาบันของเราจะรู้ว่าความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่นั้นสามารถนำมาใช้ร่วมกับสิ่งที่สถาบันมีอยู่แล้วได้อย่างไร	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 4 อาจารย์ของสถาบันมีความสามารถที่จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาหลักสูตรของสถาบัน	Lichtenthaler (2009)
Absorptive Capacity: Exploitative Learning-Apply จำนวน 4 ข้อ	
ข้อ 1 สถาบันของเรานำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับบริการของสถาบัน	Lichtenthaler (2009)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คำถามในการวัด	แหล่งที่มา
ข้อ 2 สถาบันของเราพิจารณาอย่างต่อเนื่องว่ามีวิธีการที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ให้ได้ประโยชน์มากกว่าเดิมได้อย่างไร	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 3 สำหรับสถาบันเราแล้วการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับบริการต่าง ๆ ของสถาบันเป็นเรื่องง่าย	Lichtenthaler (2009)
ข้อ 4 ในสถาบันของเรานั้น เราจะรู้ว่าใครสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด	Lichtenthaler (2009)
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)	
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence)	
ข้อ 1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง และมองการณ์ไกล	Bass and Avolio (1990)
ข้อ 2 ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาและอุปสรรคแก่บุคลากร	Bass and Avolio (1990)
ข้อ 3 ผู้บริหารยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร	Bass and Avolio (1990)
การสร้างแรงจูงใจ (inspirational motivation)	
ข้อ 1 ผู้บริหารสร้างเจตคติและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานแก้บุคลากร	Bass and Avolio (1990)
ข้อ 2 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้และเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน	Bass and Avolio (1990)
ข้อ 3 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	Bass and Avolio (1990)
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)	
ข้อ 1 ผู้บริหาร กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการปฏิบัติงาน	Bass and Avolio (1990)
ข้อ 2 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของเหตุและผล	Bass and Avolio (1990)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คำถามในการวัด	แหล่งที่มา
ข้อ 3 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม	Bass and Avolio (1990)
การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (individualized consideration)	
ข้อ 1 ผู้บริหารให้แนวคิดและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล	Bass and Avolio (1990)
ข้อ 2 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	Bass and Avolio (1990)
ข้อ 3 ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างในความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน	Bass and Avolio (1990)
นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน	
ข้อ 1 สถาบันมีการทดลองใช้รูปแบบการเรียนการสอนรูปแบบใหม่	การสัมภาษณ์เชิงลึก
ข้อ 2 สถาบันมีการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนสม่ำเสมอ	การสัมภาษณ์เชิงลึก
ข้อ 3 สถาบันพยายามคิดค้นรูปแบบการเรียนการสอนใหม่ ๆ อยู่เสมอ	การสัมภาษณ์เชิงลึก
นวัตกรรมการบริหาร	
ข้อ 1 สถาบันเริ่มสร้างสรรค์กรอบแนวคิดใหม่และกำหนดนโยบายของสถาบันแบบใหม่	Francis and Bessant (2005)
ข้อ 2 สถาบันสร้างสรรค์รูปแบบการทำงานใหม่เพื่อสนับสนุนงานต่าง ๆ ของสถาบัน	Francis and Bessant (2005)
ข้อ 3 สถาบันมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์แนวใหม่	Francis and Bessant (2005)
ข้อ 4 สถาบันมีระบบการควบคุมองค์การแบบใหม่	Francis and Bessant (2005)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสร้างและวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างและวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ โดยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดตัวแปรในการวิจัย กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ของตัวแปร และกรอบการวัดตัวแปร รวม 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้ ความสามารถในการดูดซับความรู้ และนวัตกรรม

2. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของข้อคำถาม และความสอดคล้องของข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์ หรือนิยาม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (validity) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยผ่านเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีการวิจัย จำนวน 5 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก และนำผลการตรวจสอบมาคำนวณหาค่าความสอดคล้อง (IOC: Item objective congruence index) แล้วพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 0.65-1.00 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยาม และถ้าข้อใดได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.65 ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับนิยามตามทฤษฎีมากยิ่งขึ้น

3. การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha co-efficient) ตามวิธีของครอนบาค (cronbach) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try-out) กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยบรรษัท 5 แห่ง จำนวน 50 คน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha co-efficient) ตามวิธีของครอนบาค (cronbach) แต่ละแบบวัดเท่ากับ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ = 0.790, กลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้ = 0.734, ความสามารถในการดูดซับความรู้ = 0.870 และนวัตกรรม = 0.791 ตามลำดับ และของทั้งฉบับเท่ากับ 0.796

4. ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาตามความเหมาะสม และจัดทำเป็นแบบสอบถามการวิจัยที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ประมวลผลด้วยตนเอง โดยการประสานให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ออกหนังสือในการขออนุญาตเก็บข้อมูล และผู้วิจัยจะติดต่อประสานงานกับตัวอย่าง เพื่อนัดวันและเวลาที่เหมาะสมในการตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 ขั้นตอนสร้างเป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ โดยการสำรวจข้อมูลเริ่มต้นสำหรับสร้างเครื่องมือวิจัย โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย เพื่อศึกษาปัจจัยด้านกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ความสามารถในการดูดซับความรู้ และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย จำนวนห้าสถาบัน ซึ่งใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2556 ถึง 30 กันยายน 2556

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ความสามารถในการดูดซับความรู้ และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) รวมถึงการสืบค้น และการศึกษาเอกสาร แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ

จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการแยกแยะตามเนื้อหา รวมทั้งจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ ตามประเด็นที่ทำการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและนำมาเทียบเคียงตามแนวคิด และทฤษฎีเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัยต่อไป

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลผลที่เกี่ยวกับการศึกษาความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เพื่อศึกษาความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ซึ่งใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม 2557 ถึง 15 กันยายน 2557

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและของตัวแปรใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์การกระจาย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของแต่ละตัวแปร

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA: Explanatory Factor Analysis) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA: Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันองค์ประกอบ สำหรับตัวแปรสาเหตุได้แก่ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรตาม โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (pearson's product-moment correlation coefficient) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน

5. การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยอาจวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ (observed variables) กับตัวแปรแฝง (latent variables or unobserved variables) หรือวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตั้งแต่สองตัวขึ้นไป โดยใช้โปรแกรม AMOS VERSION 15

ในส่วนของการดำเนินการคือเมื่อได้รับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะถูกนำไปวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นหลัก ด้วยโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS ซึ่งสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) การแจกแจงความถี่ (frequency) ของตัวอย่าง ผลของระดับที่เกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยประชากร 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ t-test และประชากร 3 กลุ่มขึ้นไปใช้สถิติ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

f-test แบบ one-way ANOVA กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ที่ระดับ 0.05 และวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ correlation และการวิเคราะห์เส้นทาง หรือ path analysis ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ในส่วนนี้จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 ค่าสถิติการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในส่วนของระดับความสำคัญและการทดสอบในส่วนของการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวอย่าง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean $\overline{X}$) ที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแสดงภาพรวมสำหรับความคิดเห็นที่มีต่อแต่ละคำถาม และระดับความคิดเห็นรวมของทุกคำถามในแต่ละปัจจัยเพื่อการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\overline{X} = \frac{\sum_{i=1}^{n} X_i}{n}$$

โดย X_i = ค่าคะแนนจากผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน

$\overline{X}$ = ค่าคะแนนเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

n = จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์และแปลความหมายระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการคำนวณ ค่าคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
4 หมายถึง ระดับมาก
3 หมายถึง ระดับปานกลาง
2 หมายถึง ระดับน้อย
1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การแปลความหมาย

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้น ใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้นได้ดังนี้

$$\text{Interval (I)} = \frac{\text{Rang (R)}}{\text{Class (S)}}$$

$$I = (5-1)/5 = 0.8$$

ผลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปร จะนำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัด ดังนี้

ระดับคะแนน		ความหมาย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	เป็นคะแนนบ่งชี้ถึงระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	เป็นคะแนนบ่งชี้ถึงระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	เป็นคะแนนบ่งชี้ถึงระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	เป็นคะแนนบ่งชี้ถึงระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	เป็นคะแนนบ่งชี้ถึงระดับมากที่สุด

2.6 วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมานในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

2.6.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance: ANOVA)

การวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) เป็นวิธีการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีค่าย่อยมากกว่า 2 ค่าขึ้นไป โดยนำไปวิเคราะห์กับตัวแปรตามที่มีระดับการวัดตัวแปรเป็นระดับมาตรภาค (interval scale) หรือมาตราส่วน (ratio scale) การทดสอบค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยด้วย f-test นั้นมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เมื่อ F แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบเอฟ

MS_B แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_W แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีเชฟเฟ (scheffe')

เชฟเฟ (scheffe') เป็นเครื่องมือทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบความแตกต่างกันเป็นรายคู่ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยจะทำการวิเคราะห์ต่อเมื่อผลของการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ออกมาว่ากลุ่มต่าง ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สูตร

$$Sf = \sqrt{(K-1)F_{(\alpha,k-1,N-k)}}\sqrt{MSw\left(\frac{1}{n_i}+\frac{1}{n_j}\right)}$$

เมื่อ MSw = ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนในกลุ่ม

n_i, n_j = จำนวนตัวอย่างในกลุ่มที่ I และ J

N = ตัวอย่างทั้งหมด

k = จำนวนกลุ่ม

ค่า F $(\alpha, k-1, N-k)$ ได้มาจากการเปิดตาราง F ที่ α = .05, $df_1 = k-1, df_2 = N-k$

2.6.2 หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (pearson's product-moment correlation coefficient) รวมทั้งระบุทิศทาง (ทางบวกหรือทางลบ) ของปัจจัยเหตุของความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - \Sigma X\Sigma Y}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma X^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เมื่อ r_{xy} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคะแนน x กับคะแนน y

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนชุด X

ΣY แทน ผลรวมของคะแนนชุด Y

ΣX^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$\Sigma Y'^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

ΣXY แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X กับ Y

N แทน จำนวนของสิ่งที่กำลังจะศึกษา

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (pearson's product-moment correlation coefficient) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ หรือ $0 \leq r \leq 1$ ความหมายของค่า r มีดังนี้

1. ทิศทางความสัมพันธ์

- ถ้า r มีค่าลบ หมายถึง มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน
- ถ้า r มีค่าบวก หมายถึง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
- ถ้า r มีค่าศูนย์ หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นต่อกัน

2. ระดับความสัมพันธ์ เมื่อ $|r| = 10 \ll |r| \ll 1$ หมายถึง ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์เชิงเส้นต่อกันอย่างสมบูรณ์ (Complete Relation) และเมื่อ $0 \ll |r| \ll 1$ แบ่งเป็น 5 ระดับ (Franzblau, 1958) กล่าวคือ

- เมื่อ $0 < M < 0.20$ หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
- เมื่อ $0.20 < |r| < 0.40$ หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ
- เมื่อ $0.40 < |r| < 0.60$ หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
- เมื่อ $0.60 < |r| < 0.80$ หมายถึงมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง
- เมื่อ $0.80 < |r| < 1$ หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA: Confirmatory Factor Analysis) เพื่อต้องการพิสูจน์ ตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องขององค์ประกอบปัจจัยเหตุของความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (structure equation model: SEM) ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานและตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

การตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากเกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืนรวมทั้งหมดของแบบจำลอง (overall fit) ดังต่อไปนี้ร่วมกัน

1. ค่าไค-สแควร์ (chi-squares : x^2) เป็นการทดสอบว่าแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ถ้าค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าแบบจำลองที่สร้างขึ้นไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนั้นยังพิจารณาจากสัดส่วนของค่าไค-สแควร์และค่าองศาความอิสระ (degree of freedom: df) ประกอบด้วย โดยสัดส่วนดังกล่าวควรมีค่าต่ำกว่า 2.00

2. ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index : GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ด้วยค่าองศาความอิสระ (adjusted goodness of fit index : AGFI) ซึ่งโดยทั่วไปค่าดัชนีทั้งสองนี้จะมีค่าระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 ทั้งนี้ค่าดัชนีที่มากกว่าย่อมแสดงว่าแบบจำลองที่สร้างขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลการวิจัยดีกว่า กล่าวคือ ค่าดัชนี GFI และ AGFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (root mean squared residual: RMR) เป็นดัชนีที่บอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลการวิจัย ค่า RMR ยิ่งเข้าใกล้ 0 แสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณ (root mean square error of approximation: RMSEA) เป็นค่าสถิติที่พัฒนาจากความเชื่อที่ว่าข้อตกลงเบื้องต้นของค่าไค-สแควร์ ที่ว่าแบบจำลองการวิจัยมีความตรงนั้นไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เนื่องจากเมื่อเพิ่มจำนวนพารามิเตอร์อิสระค่าสถิติมีค่าลดลงเพราะค่าสถิตินี้ขึ้นอยู่กับประชากรต่อหน่วยองศาความอิสระ ค่า RMSEA นี้ ควรมีค่าต่ำกว่า .05 หรือไม่เกิน .08

5. ค่าประมาณพารามิเตอร์ ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าสถิติที ถ้าค่าประมาณที่ได้ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดใหญ่ และแบบจำลองอาจจะยังไม่ดีพอ และตรวจสอบดูว่าค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้จากการวิเคราะห์มีความสมเหตุสมผล หรือมีค่าแปลกเกินความจริงหรือไม่ มีขนาดและเครื่องหมายตรงตามข้อมูลจำเพาะที่ระบุไว้ในสมมติฐานการวิจัยหรือไม่ รวมทั้งการตรวจสอบโดยการพิจารณาสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (squared multiple correlation: R^2) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์มีค่าน้อย แสดงว่าแบบจำลองมีความตรงน้อยหรือไม่มีประสิทธิผล (effective)

สำหรับรายละเอียดของการวิเคราะห์ AMOS VERSION 15

เมื่อผู้วิจัยได้สร้างโมเดลลิสเรล เป็นสมมติฐานของงานวิจัยแล้ว การวิเคราะห์โมเดล จะทำโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ ชื่อ AMOS VERSION 15 ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับโมเดลการวิจัยแบบโมเดล AMOS VERSION 15 การดำเนินการวิเคราะห์ 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (specification of the model)
2. การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (identification of the model)
3. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (parameter estimation of the model)
4. การตรวจสอบความตรงของโมเดล (validation of the model)
5. การปรับโมเดล (model adjustment)
6. การแปรผลการวิเคราะห์

ข้อดีของการวิเคราะห์โดยใช้โมเดล AMOS อยู่ที่การใช้โมเดลดังกล่าวสร้างจากการบูรณาการการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การประมาณค่าพารามิเตอร์ถดถอยไปพร้อมกัน นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พร้อมทั้งมีการรายงานดัชนีความสอดคล้องอีกด้วยเนื่องจากในโมเดล AMOS VERSION 15 จะประกอบไปด้วย 2 โมเดลที่สำคัญคือ โมเดลการวัด (measurement model) เป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ กับตัวแปรแฝง ซึ่งโมเดลการวัดนี้สามารถแก้ปัญหาความคาดเคลื่อนในการวัด (measurement error) ได้ อีกส่วนก็คือ โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) เป็นโมเดลที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship Model) แบบอิทธิพลทางเดียวหรือแบบอิทธิพลย้อนกลับ รวมทั้งโมเดลที่มีปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โมเดล AMOS จะมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ซึ่งมีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้สถิติภาคบรรยาย เพื่ออธิบาย ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยและลักษณะตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้โปรแกรม SPSS ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของสถานภาพโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ค่าความถี่และร้อยละ

1.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุเพื่อทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. วิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของตัวอย่าง โดยจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา รายได้ อาชีพ สถานภาพโดยใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยประชากร 2 กลุ่ม (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) ด้วยโปรแกรม SPSS

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุที่เกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (pearson's product-moment correlation coefficient) ด้วยโปรแกรม SPSS

4. การวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งคำนวณขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมด้วยโปรแกรม AMOS VERSION 15

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ ในการนำเสนอ โดยใช้สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ ดังนี้

$\overline{X}$	หมายถึง	ค่ามัชฌิมเลขคณิต หรือ ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
max	หมายถึง	คะแนนสูงสุด (maximum)
min	หมายถึง	คะแนนต่ำสุด (minimum)
sk	หมายถึง	ค่าความเบ้ (skewness)
ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง (kurtosis)
χ^2	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
df	หมายถึง	องศาอิสระ (degree of freedom)
TE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลรวม (total effect)
ID	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (direct effect)
DE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางตรง (indirect effect)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Δ_X	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรภายนอกแฝง
Δ_Y	หมายถึง	เมทริกซ์ พารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรภายในแฝง
Γ	หมายถึง	เมทริกซ์ อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปยังตัวแปรภายในแฝง
β	หมายถึง	เมทริกซ์ อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภายในแฝง
φ	หมายถึง	เมทริกซ์ ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรภายนอก แฝง
ψ	หมายถึง	เมทริกซ์ ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรภายในแฝง
Θ_δ	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายนอกสังเกตได้
Θ_ε	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายในสังเกตได้
R^2	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนาย (coefficient of determination)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index)
RMR	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (root mean squared residual)
P	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ช่วงที่ 2 การทดสอบคุณภาพตัวแปรก่อนการวิเคราะห์เส้นทาง

นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความตรงเชิงโครงสร้าง ความตรงเชิงเนื้อหา และความเที่ยงของความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ที่ได้จากตัวอย่างที่ได้ทำการสุ่มโดยคัดกรองแบบสอบถามที่ขาดความสมบูรณ์ออก ก่อนที่นำข้อมูลทั้งหมดมาทดสอบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คุณสมบัติของข้อมูลว่าสอดคล้องกับข้อกำหนดในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุตัวแปร (multivariate analysis) โดยการหาค่าความเที่ยงตรงแบบรวมศูนย์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (construct reliability : ρc) และความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (average variance extracted : ρv) (Diamantopoulos and Siguaw, 2000) เพื่อยืนยันว่าตัวบ่งชี้ของมาตรวัด ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นหรือได้ปรับปรุงมาจากการทบทวนวรรณกรรม สามารถวัดตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกันได้ นอกจากนั้นยังมีวัตถุประสงค์ พอสกัดปัจจัย จัดกลุ่มตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยผู้วิจัยใช้โปรแกรม AMOS VERSION 15 เทคนิควิธีนี้ สามารถใช้ได้เมื่อ ขนาดของกลุ่มประชากรที่เป็นตัวอย่างจำนวนมากกว่าหรือเท่ากับ 100 หน่วย บากอสซี่และแฮร์ (Bagozzi and Yi, 1998; Hair *et al*., 1998) ผู้วิจัยทำการทดสอบองค์ประกอบโดยใช้วิธีการสกัดปัจจัยด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (maximum 1ikelihood: ML) โดยที่สูตรความเที่ยงของตัวแปรแฝง (construct reliability: ρc) และความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (average variance extracted: ρv) มีดังนี้

$$\rho v - \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum(\theta)}$$

λ คือ น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน

θ คือ ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงที่ผ่านเกณฑ์จะต้องมีค่ามากกว่า 0.60

$$\rho v - \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum(\theta)}$$

ความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ ควรมีค่าไอเกน (eigen value) มากกว่า 0.50 ผลการวิเคราะห์พบว่าทุกองค์ประกอบมีค่าความเที่ยงสูง (ค่ามากกว่า 0.60) ทุกค่า และองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบได้สูง (ค่ามากกว่า 0.50)

แนวการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้ข้อมูลที่ผ่านการทดสอบ นำกรอบแนวคิดดังกล่าวไปทดสอบเชิงปริมาณ ด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) โดยอาศัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (structural equation modeling: SEM) ของความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบสมมติฐานทั้งสามข้อ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นเพื่อให้ทราบลักษณะของตัวอย่างส่วนสถิติพรรณนา ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (percent) ค่ามัชฌิมเลขคณิต หรือค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2. ตรวจสอบแบบจำลองสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ (structural model) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS VERSION 15 วิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบจำลอง (goodness of fit) ซึ่งอัตราส่วนไคสแควร์กับองศาความเป็นอิสระ (χ^2/df) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) ความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fix Index) ทั้งส่วน normed fit index (NFI) และ omparative fit index (CFI) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังของของส่วนเหลือปรับมาตรฐาน (SEMR) สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะไม่วิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าไคสแควร์ (χ^2) แม้จะเป็นดัชนีวัดความกลมกลืนที่เป็นที่นิยม เนื่องจากการวิเคราะห์ด้วยค่าไคสแควร์ (χ^2) จะมีข้อจำกัดในกรณีที่ n มีค่ามากเพราะจะทำให้ค่าไคสแควร์สูงมากจนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยจากแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป AMOS VERSION 15

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบที่มีต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย เพื่อ 1) ศึกษาความสามารถในการดูดซับความรู้ของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย 2) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ 3) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัท โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาองค์ประกอบและวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการดูดซับความความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ความสามารถในการดูดซับความความรู้ และความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลมหาวิทยาลัยบรรษัท มีดังนี้ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารและบุคลากรได้แก่ บุคลากรสายการสอน และสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยบรรษัท โดยเก็บจากมหาวิทยาลัยบรรษัททั้งหมด 5 สถาบัน โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมาและมีการสอบสมบูรณ์ จำนวน 330 ฉบับ ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดไว้ 300 คน ดังนั้นแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 110 ซึ่งได้แสดงรายละเอียดต่อไปนี้ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=330)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	163	49.39
หญิง	167	50.61
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	110	33.33
ปริญญาโท	114	34.55
ปริญญาเอก	106	32.12
ตำแหน่ง		
บุคลากรสนับสนุน	116	35.15
ผู้บริหาร	57	17.27
อาจารย์	157	47.58
สาขาวิชา		
นิเทศศาสตร์	82	24.85
บริหารธุรกิจ	61	18.48
วิทยาการจัดการ	54	16.36
วิศวกรรมศาสตร์	48	14.55
ศิลปศาสตร์	52	15.76
ศึกษาศาสตร์	33	10.00

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งหมด 330 คน เป็นเพศชาย ร้อยละ 49.39 และเพศหญิง ร้อยละ 50.61 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 34.55 รองลงมาได้แก่ วุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 33.33 และวุฒิปริญญาเอก ร้อยละ 32.12 ทั้งนี้ผู้ตอบส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ ร้อยละ 47.58 บุคลากรฝ่ายสนับสนุน ร้อยละ 35.15 และเป็นผู้บริหาร ร้อยละ 17.27 โดยสังกัดอยู่ในคณะต่าง ๆ 6 คณะได้แก่ คณะนิเทศศาสตร์ ร้อยละ 24.85 คณะบริหารธุรกิจ ร้อยละ 18.48 คณะวิทยาการจัดการ ร้อยละ 16.36 คณะศิลปศาสตร์ ร้อยละ 15.76 คณะวิศวกรรมศาสตร์ ร้อยละ 14.55 และคณะศึกษาศาสตร์ ร้อยละ 10.00

นอกจากนี้ยังมีข้อมูลที่รวบรวมเป็นตัวแปรต่อเนื่อง ได้แก่ อายุงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบรรษัท แสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n=330)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	S.D.
อายุ	35.39	7.31
ระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน	4.91	1.96
ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบรรษัท	3.82	2.07

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 35.39 ปี โดยปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบันเฉลี่ยเป็นเวลา 4.91 ปี และระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบรรษัทเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ปี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.3 สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

(n = 330)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ค่าเบ้	ความโด่ง	ความแปรปรวน	การตีความ
ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ						
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	3.38	.84	.23	-.89	.70	ปานกลาง
การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา	3.42	.73	-.63	-.62	.53	ปานกลาง
การสร้างแรงจูงใจ	3.67	.85	.21	-1.02	.73	สูง
การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล	3.18	.87	-.21	-1.07	.75	ปานกลาง
กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้						
ความร่วมมือ	3.50	.74	-.44	-.79	.55	สูง
ความสัมพันธ์	3.36	.78	.05	-1.34	.60	ปานกลาง
ความสามารถในการดูดซับความรู้						
การตระหนัก	3.67	.69	-1.45	3.08	.48	สูง
การปรับตัว	3.54	.78	-.82	-.02	.60	สูง
การเก็บรักษา	3.31	.81	-.21	-1.10	.66	ปานกลาง
การฟื้นฟู	3.72	.68	-1.26	3.39	.46	สูง
การเปลี่ยนสภาพ	3.77	.68	.05	-.56	.46	สูง
การประยุกต์	3.37	.82	-.23	-.79	.67	ปานกลาง
นวัตกรรม						
นวัตกรรมทางวิชาการ	3.52	.77	-.63	-.37	.59	สูง
นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา	3.96	.72	-.31	-.42	.51	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้น การสร้างแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67) รองลงมาได้แก่ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38) ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18) ตัวแปรกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ พบว่า ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36) ตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ ประเภทการเปลี่ยนสภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77) รองลงมาได้แก่ ประเภทการฟื้นฟู (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72) ประเภทการตระหนัก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67) ประเภทการปรับตัว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54) ประเภทการประยุกต์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37) ส่วนประเภทการเก็บรักษามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31) สุดท้ายตัวแปรนวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) รองลงมาได้แก่ นวัตกรรมทางวิชาการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52) ตามลำดับ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นอกเหนือจากนี้เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของตัวแปรจากความเบ้ (skewness) และความโด่ง (kurtosis) พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (-) ยกเว้น การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจ ความสัมพันธ์ การเปลี่ยนสภาพ ที่มีลักษณะเบ้ขวา (+) นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความโด่งตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยกว่า 3 ซึ่งกราฟของข้อมูลจะแบนราบกว่าข้อมูลที่มีค่าความโด่งมากกว่า 3 ซึ่งได้แก่ ความตระหนัก และการฟื้นฟู

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาองค์ประกอบและวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้

ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของ Bass and Avolio (1990) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล

ส่วนกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้นั้น ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Saggi (2002) และความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เชี่ยวชาญในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ขององค์กร และด้านความรู้ที่มีความสำคัญกับมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ซึ่งมี 2 องค์ประกอบได้แก่ ความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบวัดตามแนวคิดดังกล่าว และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และทำการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังแสดงในตารางที่ 4.4-4.9 ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

ข้อคำถาม	น้ำหนักองค์ประกอบ			
	1	**2**	**3**	**4**
20. ผู้บริหารสถาบันมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง และมองการณ์ไกล	.173	-.161	**.872**	-.022
21. ผู้บริหารสถาบันสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาและอุปสรรคแก่บุคลากร	**.745**	-.037	.113	.334
22. ผู้บริหารสถาบันยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร	.325	**.677**	.180	.354
23. ผู้บริหารสถาบันสร้างเจตคติและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	**.779**	.122	.308	.116
24. ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้และเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน	**.694**	.009	-.234	-.357
25. ผู้บริหารสถาบันการปฏิบัติงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	.167	**-.838**	.014	.303
26. ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการปฏิบัติงาน	.378	**.544**	-.341	.207
27. ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของเหตุและผล	**.786**	.169	.135	.086
28. ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม	**.720**	.169	-.238	.153
29. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในมุมมองที่เปิดกว้าง	.173	**.813**	.017	.276
30. ผู้บริหารสถาบันให้แนวคิดและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล	.454	.041	.469	**.541**
31. ผู้บริหารสถาบันสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	-.127	.178	**.850**	.216

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อคำถาม	น้ำหนักองค์ประกอบ			
	1	**2**	**3**	**4**
32. ผู้บริหารสถาบันยอมรับความแตกต่างในความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน	.097	.180	.058	**.927**
ค่าไอเกน	**3.348**	**2.283**	**2.092**	**1.819**
% ความแปรปรวน	**25.750**	**17.558**	**16.096**	**13.989**
% สะสม	**25.750**	**43.309**	**59.405**	**73.394**

จากตารางที่ 4.4 จะพบว่า เมื่อนำข้อคำถามจากแบบวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่สร้างขึ้นมาจัดองค์ประกอบด้วยเทคนิค principle component analysis โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 องค์ประกอบ และหมุนแกนด้วยเทคนิค varimax พบว่า ทั้ง 4 องค์ประกอบมีความแปรปรวนรวมกันคิดเป็นร้อยละ 73.39 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยองค์ประกอบที่ 1 มีความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 25.75 องค์ประกอบที่ 2 มีความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 17.56 องค์ประกอบที่ 3 มีความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 16.10 และองค์ประกอบที่ 4 มีความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 13.99

เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพพบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 5 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.694-0.786 องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 4 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.544-0.838 โดยมีข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นลบ 1 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 2 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.850 และ 0.872 และองค์ประกอบที่ 4 มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 2 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.541 และ 0.927

อย่างไรก็ตามข้อคำถามกับองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจไม่สอดคล้องกับกรอบการสร้างแบบสอบถาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกับตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตามกรอบการสร้างแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.5 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพตามกรอบการสร้างแบบสอบถาม และจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ดัชนีความกลมกลืน	ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ	
	กรอบการสร้างแบบสอบถาม	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
χ^2	1860.083	1633.476
df	61	61
p	0.000	0.000
χ^2/df	30.493	26.780
GFI	0.623	0.680
AGFI	0.438	0.523
RMSEA	0.299	0.280
SRMR	0.148	0.132

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพตามกรอบการสร้างแบบสอบถามมีความกลมกลืนน้อยกว่าตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพตามกรอบการสร้างแบบสอบถามมีค่าไคสแควร์นั้นมีค่า 1860.083 สูงกว่าตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจที่มีค่า 1633.476 สอดคล้องกับดัชนีกลมกลืนตัวอื่น ทั้งสัดส่วนระหว่างค่าไคสแควร์กับองศาอิสระ GFI AGFI RMSEA SRMR ต่างสะท้อนว่าตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ มีความเหมาะสมมากกว่า ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้การวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพตามตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ อย่างไรก็ตามตัวแบบการวัดดังกล่าวยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ		
	ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	0.243*
	ด้านการสร้างแรงจูงใจ	0.892*
	ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา	0.956*
	ด้านการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล	0.837*
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์		
	ผู้บริหารสถาบันมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง และ มองการณ์ไกล	0.615*
	ผู้บริหารสถาบันสนับสนุนให้ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ทั้งในด้าน ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	0.956*
ด้านการสร้างแรงจูงใจ		
	ผู้บริหารสถาบันสร้างความเชื่อมั่น ในการแก้ปัญหาและอุปสรรคแก่ บุคลากร	0.710*
	ผู้บริหารสถาบันสร้างเจตคติและ ค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ บุคลากร	0.572*
	ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากร เกิดความตระหนักรู้และเห็นคุณค่า ของการปฏิบัติงาน	0.373*
	ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากร วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐาน ของเหตุและผล	0.505*
	ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากร แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิดหรือ วิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม	0.729*

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา		
	ผู้บริหารสถาบันยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร	0.744*
	ผู้บริหารสถาบันการปฏิบัติงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	-0.134*
	ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการปฏิบัติงาน	0.537*
	ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในมุมมองที่เปิดกว้าง	0.853*
ด้านการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล		
	ผู้บริหารสถาบันให้แนวคิดและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล	0.858*
	ผู้บริหารสถาบันยอมรับความแตกต่างในความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน	0.624*
χ^2= 22.61, df = 18, p = 0.206 , χ^2/df = 1.256, GFI = 0.989, AGFI = 0.947, RMSEA = 0.028, SRMR = .037		

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เมื่อผู้วิจัยได้ผ่อนปรนข้อตกลงเบื้องต้น และปรับปรุงตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจนตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบที่มีต่อภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.243 ถึง 0.956

เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 2 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.615 และ 0.956 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 5 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.373-0.729 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 4 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.134 และ 0.853 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด ทั้งนี้มีข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นลบ 1 ข้อ และด้านการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 2 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.624 และ 0.858 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้

ข้อคำถาม	องค์ประกอบ	
	1	**2**
1. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนการบริหารงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถาบัน	0.060	**0.626**
2. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันในระยะยาว	0.212	**0.696**
3. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดวิธีการดำเนินงานการเรียนรู้ในองค์กร	0.190	**0.642**
4. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนร่วมกันในการวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางของสถาบันในอนาคต	0.312	**0.677**
5. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยร่วมกันระบุปัญหาที่ต้องแก้ไข	**0.696**	0.136
6. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยกำหนดแนวทางแก้ปัญหาจากการทำงาน	**0.550**	0.428

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อคำถาม	องค์ประกอบ	
	1	**2**
7. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยการเจรจาต่อรองและกำหนดบทบาทความรับผิดชอบเพื่อแก้ปัญหา	0.517	0.532
8. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยการจัดให้มีแนวทางแก้ไขความขัดแย้งในกรณีเกิดปัญหาจากการปฏิบัติ	-0.280	**0.664**
9. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการสร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกัน	0.409	**0.554**
10. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการสร้างระบบควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.291	**0.576**
11. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติร่วมกัน	0.617	0.587
12. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการปรับปรุงมาตรการ ระบบ ในการดำเนินการร่วมกัน	0.389	**0.607**
13. การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถาบันของท่านกับองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	**0.848**	0.372
14. การแก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจ ตัวแบบการสื่อสารโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก (Personal Contact)	**0.728**	0.326
15. ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจเป็นที่รับรู้ได้โดยไม่ต้องมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร	**0.541**	-0.384
16. เมื่อต้องการแบ่งปัน/แลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจ ท่านจะใช้วิธีสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเสมอ	**0.836**	-0.059
17. ท่านสามารถจัดการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจเองได้โดยไม่ต้องอาศัยคำสั่งจากหัวหน้า	**0.610**	0.424
18. ท่านรู้สึกสะดวกสบายใจเมื่อมีการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจ	**0.418**	0.186

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อคำถาม	องค์ประกอบ	
	1	**2**
19. ท่านได้รับหรือสามารถเข้าถึงข้อมูลระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจได้ง่าย	0.644	0.608
ค่าไอเกน	**5.299**	**5.003**
% ความแปรปรวน	**27.888**	**26.329**
% สะสม	**27.888**	**54.217**

จากตารางที่ 4.7 จะพบว่า เมื่อนำข้อคำถามจากแบบวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่สร้างขึ้นมาจัดองค์ประกอบด้วยเทคนิค principle component analysis โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบทั้งหมด 2 องค์ประกอบ และหมุนแกนด้วยเทคนิค varimax พบว่า ทั้ง 2 องค์ประกอบมีความแปรปรวนรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 54.217 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยองค์ประกอบที่ 1 มีความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 27.888 และองค์ประกอบที่ 2 มีความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 54.217 เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 8 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.418-0.848 องค์ประกอบที่ 2 มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 8 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.554-0.696 ทั้งนี้มีข้อคำถามที่ไม่สามารถจัดอยู่ในองค์ประกอบใดได้ทั้งหมด 3 ข้อ

อย่างไรก็ตามข้อคำถามกับองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจไม่สอดคล้องกับกรอบการสร้างแบบสอบถาม ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบกับตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตามกรอบการสร้างแบบสอบถาม โดยในการวิเคราะห์นี้ไม่รวมข้อคำถามที่สามารถระบุองค์ประกอบได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ตามกรอบการสร้างแบบสอบถาม และจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ดัชนีความกลมกลืน	ตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้	
	กรอบการสร้างแบบสอบถาม	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
χ^2	1273.420	1114.058
df	103	103
p	0.000	0.000
χ^2/df	12.363	10.816
GFI	0.703	0.726
AGFI	0.608	0.639
RMSEA	0.186	0.173
SRMR	0.118	0.104

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ตัวแบบการวัดการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ตามกรอบการสร้างแบบสอบถามมีความกลมกลืนน้อยกว่าตัวแบบการวัดการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ตามกรอบการสร้างแบบสอบถามมีค่าไคสแควร์นั้น มีค่า 1273.420 สูงกว่าตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ที่มีค่า 1114.058 สอดคล้องกับดัชนีกลมกลืนตัวอื่น ทั้งสัดส่วนระหว่างค่าไคสแควร์กับองศาอิสระ GFI AGFI RMSEA SRMR ต่างสะท้อนว่าตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีความเหมาะสมมากกว่า ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้การวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ตามตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ อย่างไรก็ตามตัวแบบการวัดดังกล่าวยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงปล่อยให้ค่าความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.9

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้		
	ด้านการร่วมมือ	0.837
	ด้านความสัมพันธ์	0.966
ด้านการร่วมมือ		
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนการบริหารงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถาบัน	0.437
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันในระยะยาว	0.562
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดวิธีการดำเนินงานการเรียนรู้ในองค์กร	0.514
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนร่วมกันในการวิเคราะห์แนวโน้มและทิศทางของสถาบันในอนาคต	0.686
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยการจัดให้มีแนวทางแก้ไขความขัดแย้งในกรณีเกิดปัญหาจากการปฏิบัติ	0.299

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจ มีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยสร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกัน	0.669
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจ มีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการสร้างระบบควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.602
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจ มีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการปรับปรุงมาตรการระบบในการดำเนินการร่วมกัน	0.735
ด้านความสัมพันธ์		
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจ มีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยร่วมกันระบุปัญหาที่ต้องแก้ไข	0.692
	สถาบันกับองค์กรธุรกิจ มีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยกำหนดแนวทางแก้ปัญหาจากการทำงาน	0.747
	การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถาบันของท่านกับองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	0.932
	การแก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจรูปแบบการสื่อสารโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก (personal contact)	0.689

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
	ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบัน กับองค์กรธุรกิจเป็นที่รับรู้ได้ โดยไม่ต้องมีการเขียนเป็นลาย ลักษณ์อักษร	0.183
	เมื่อต้องการแบ่งปัน/แลกเปลี่ยน ข้อมูลกันระหว่างสถาบันกับ องค์กรธุรกิจ ท่านจะใช้วิธีสื่อสาร อย่างไม่เป็นทางการเสมอ	0.570
	ท่านสามารถจัดการแก้ปัญหา ร่วมกันระหว่างสถาบันกับ องค์กรธุรกิจ เองได้โดยไม่ต้อง อาศัยคำสั่งจากหัวหน้า	0.600
	ท่านรู้สึกสะดวกสบายใจเมื่อมี การติดต่อสื่อสารเชื่อมโยง ระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจ	0.499
χ^2 = 67.512, df = 53, p = 0.087, χ^2/df = 1.274, GFI = 0.975, AGFI = 0.935, RMSEA = 0.029, SRMR = 0.039		

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เมื่อผู้วิจัยได้ผ่อนปรนข้อตกลงเบื้องต้น และปรับปรุงตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้จนตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบที่มีต่อกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.837 และ 0.966 เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้พบว่า ด้านการร่วมมือมีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 8 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.299-0.735 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด และด้านความสัมพันธ์ มีจำนวนข้อคำถามที่อยู่ในองค์ประกอบทั้งหมด 8 ข้อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.183-0.932 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ผู้วิจัยได้นำเอาผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ต่อไป

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการดูดซับความความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการดูดซับความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย โดยมีสมมติฐานว่า

H1: มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้แตกต่างกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสามารถในการดูดซับความรู้ จำแนกตามมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ความสามารถในการดูดซับความรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. การตระหนัก	ระหว่างกลุ่ม	0.511	4	0.128	0.264	0.901
	ภายในกลุ่ม	156.905	325	0.483		
	รวม	157.416	329			
2. การปรับตัว	ระหว่างกลุ่ม	2.698	4	0.675	1.122	0.346
	ภายในกลุ่ม	195.407	325	0.601		
	รวม	198.105	329			
3. การเก็บรักษา	ระหว่างกลุ่ม	1.620	4	0.405	0.615	0.652
	ภายในกลุ่ม	214.059	325	0.659		
	รวม	215.678	329			
4. การฟื้นฟู	ระหว่างกลุ่ม	1.508	4	0.377	0.811	0.519
	ภายในกลุ่ม	151.140	325	0.465		
	รวม	152.648	329			

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ความสามารถในการดูดซับความรู้	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
5. การเปลี่ยนสภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.888	4	0.222	0.483	0.748
	ภายในกลุ่ม	149.369	325	0.460		
	รวม	150.256	329			
6. การประยุกต์	ระหว่างกลุ่ม	4.918	4	1.229	1.844	0.120
	ภายในกลุ่ม	216.737	325	0.667		
	รวม	221.655	329			

จากตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสามารถในการดูดซับความแปรปรวน ซึ่งไม่พบความแตกต่างของความสามารถในการดูดซับความรู้ทั้ง 6 ด้านได้แก่ ด้านการตระหนัก (F = 0.26, p = 0.901) ด้านการปรับตัว (F = 1.12, p = 0.346) ด้านการเก็บรักษา (F = 0.62, p = 0.652) ด้านการฟื้นฟู (F = 0.81, p = 0.519) ด้านการเปลี่ยนสภาพ (F = 0.48, p = 0.748) และด้านการประยุกต์ (F = 1.84, p = 0.120) ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตัวแบบสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ กับความสามารถในการดูดซับความความรู้และความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดอักษรย่อของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

TR	หมายถึง	ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ
TR1	หมายถึง	ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
TR2	หมายถึง	ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

TR3	หมายถึง	ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ
TR4	หมายถึง	ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล
SP	หมายถึง	กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้
SP1	หมายถึง	กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความร่วมมือ
SP2	หมายถึง	กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความสัมพันธ์
AC	หมายถึง	ความสามารถในการดูดซับความรู้
AC1	หมายถึง	ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการตระหนัก
AC2	หมายถึง	ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการปรับตัว
AC3	หมายถึง	ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา
AC4	หมายถึง	ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู
AC5	หมายถึง	ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ
AC6	หมายถึง	ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์
IN	หมายถึง	นวัตกรรม
IN1	หมายถึง	นวัตกรรมทางวิชาการ
IN2	หมายถึง	นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา

ตารางที่ 4.11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย

ตัวแปร	SP1	SP2	TR1	TR2	TR3	TR4	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	IN1	IN2
SP1	1													
SP2	.603**	1												
TR1	-.139*	.223**	1											
TR2	.685**	.693**	.086	1										
TR3	.522**	.732**	.062	.460**	1									
TR4	.405**	.384**	.320**	.387**	.493**	1								
AC1	.365**	.442**	.219**	.294**	.199**	.166**	1							
AC2	.664**	.623**	-.140*	.700**	.563**	.134*	.349**	1						
AC3	-.169**	-.205**	-.167**	-.038	-.152**	-.090	.208**	.221**	1					
AC4	.243**	.102	-.266**	.301**	.045	.153**	.311**	.110*	.161**	1				
AC5	.231**	.162**	.013	.295**	.121*	.141*	.111*	.158**	.434**	-.027	1			
AC6	.045	-.380**	-.030	-.061	-.360**	-.182**	.314**	-.015	.154**	.224**	-.058	1		
IN1	.664**	.655**	-.059	.727**	.379**	.262**	.205**	.617**	-.020	.186**	.350**	-.098	1	
IN2	.557**	.586**	-.205**	.501**	.579**	.091	.207**	.741**	.154**	.113*	.337**	-.204**	.594**	1

* p < .05, ** p < .01

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเป็นบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อย่างไรก็ตามยังพบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการปรับตัว กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการตระหนัก กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการปรับตัว กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์

ทั้งนี้ยังมีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความร่วมมือ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความสัมพันธ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความสัมพันธ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ อย่างไรก็ตามยังพบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทางลบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความร่วมมือ กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการปรับตัว

นอกจากนี้ยังมีตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความร่วมมือ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความสัมพันธ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับภาวะ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับนวัตกรรมทางวิชาการ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล กับนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการปรับตัว กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา กับนวัตกรรมทางวิชาการ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ กับนวัตกรรมทางวิชาการ

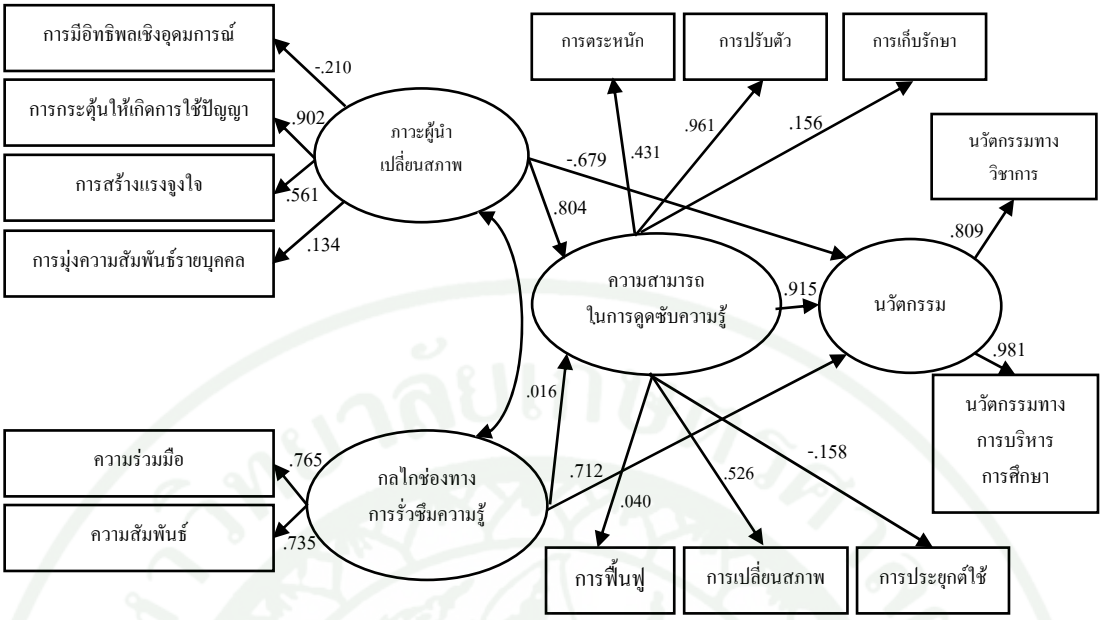
จากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้นี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย ซึ่งในการศึกษานี้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานที่ทดสอบโดยตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างไว้สองข้อ ดังนี้

H2 ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้

H3 ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ อย่างไรก็ตามจากตัวแบบตามสมมติฐานนั้น เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-Square = 1077.61, df = 71, p = .000, GFI = .700, AGFI = .557, RMSEA = .208, RMR = .102 ผู้วิจัยจึงทำการผ่อนปรนให้ค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดมีความสัมพันธ์กันได้ จนได้ตัวแบบที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังแสดงในภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.11

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



Chi-Square =12.5, df = 7, p = 0.085, GFI = 0.995, AGFI = 0.929, RMSEA = 0.012, RMR = 0.049

R^2 (ความสามารถในการดูดซับความรู้) = 0.665 R^2 (นวัตกรรม) = 0.869

ภาพที่ 4.1 ตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ตารางที่ 4.12 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ตัวแปร	TR	SP	AC	IN
ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ: TR	1			
กลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้: SP	0.698**	1		
ความสามารถในการดูดซับความรู้: AC	0.816**	0.577**	1	
นวัตกรรม: IN	0.564**	0.766**	0.772**	1

** $p < 0.01$

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (r = 0.816) และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ (r = 0.577) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย (r = 0.772) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 อีกด้วย

ตารางที่ 4.13 ตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ตัวแปรสาเหตุ	ขนาดอิทธิพลที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้			ขนาดอิทธิพลที่มีต่อนวัตกรรม		
	DE	**IE**	**TE**	**DE**	**IE**	**TE**
ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ	0.804*	-	0.804*	-0.679*	0.736*	0.057
กลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้	0.016	-	0.016	0.712*	0.015	0.726*
ความสามารถในการดูดซับความรู้	-	-	-	0.915*	-	0.915*
Chi-Square =12.5, df=7, p=0.085, GFI= 0.995, AGFI=0.929, RMSEA=0.012, RMR=0.049						
R^2 (ความสามารถในการดูดซับความรู้) = 0.665 R^2 (นวัตกรรม) = 0.869						

DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect, *p < 0.05

จากภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.13 นั้น พบว่า เมื่อตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยนั้น เมื่อได้ทำการปรับปรุงแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 12.5, df = 7, p = 0.085, GFI = 0.995, AGFI = 0.929, RMSEA = 0.012, RMR = 0.049)

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ เท่ากับ 0.804 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ไม่พบอิทธิพลของกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถใน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การดูดซับความรู้ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ อธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการดูดซับความรู้ได้ร้อยละ 66.5

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมพบว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมเท่ากับ 0.915 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมเท่ากับ 0.712 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นกลับมีอิทธิพลทางลบต่อนวัตกรรมเท่ากับ -0.679 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่มีต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ พบว่า มีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.736 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนทางกับอิทธิพลทางตรง ทำให้อิทธิพลรวมของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่มีต่อนวัตกรรมอยู่ที่ระดับ 0.057 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามไม่พบอิทธิพลทางอ้อมของกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทำให้อิทธิพลรวมของกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมเท่ากับ 0.726 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทั้งนี้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ สอดคล้องกับสมมติฐานข้อ H2 ทว่า กลไกช่องทางรั่วซึมความรู้ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ จึงสรุปว่าผลการศึกษายอมรับสมมติฐานข้อ H2

ในส่วนอิทธิพลทางอ้อมพบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ สอดคล้องกับสมมติฐานข้อ H3 ในขณะที่กลไกช่องทางรั่วซึมความรู้ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ จึงสรุปได้ว่าผลการศึกษายอมรับสมมติฐานข้อ H3

อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่มีต่อนวัตกรรมจะสวนทางกับอิทธิพลทางตรง ทำให้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรม แต่กลไกช่องทางรั่วซึมความรู้นั้นมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรม กล่าวคือ หากต้องการพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ควรพัฒนาจากการส่งเสริมให้เกิดกลไกช่องทางรั่วซึมความรู้ แต่หากพัฒนาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นจะไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแต่อย่างใด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อวิจารณ์

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้ และผลกระทบที่มีต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้แสดงถึงบทบาทของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ และความสำคัญของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้ และความสามารถในการดูดซับความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมของสถาบัน ผู้วิจัยขอนำเสนอการวิจารณ์ตามสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้แตกต่างกัน

จากสมมติฐานการวิจัยที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสามารถในการดูดซับความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย พบว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้ของแต่ละสถาบันไม่มีความแตกต่างกัน ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า แต่ละมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้ในระดับใกล้เคียงกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นไปตามแนวคิดของ Lichtenthaler (2009) นั่นคือ มหาวิทยาลัยบรรษัททุกแห่งมีการตระหนักถึงความรู้ (recognize) มีการปรับตัวของความรู้ (assimilate) มีการเก็บรักษาความรู้ (maintain) มีการฟื้นฟูความรู้ (reactivate) มีการเปลี่ยนสภาพความรู้ (transmute) และมีการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น (apply) นั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ที่อธิบายไว้ว่า ในยุคของการแข่งขันนี้ องค์การจะต้องทำมากกว่าการดูแลลูกค้า หรือผู้ถือหุ้นเพียงอย่างเดียว องค์การธุรกิจควรที่จะต้องพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานขึ้นมา เพื่อเป็นการสร้างกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้ผู้บริหารควรที่จะต้องมีการบริหารงานให้น้อยระดับลง (delayer management) ผู้บริหารควรดูแลบุคลากรหลาย ๆ แผนกไปพร้อม ๆ กัน (task group) โดยการใช้ฐานความรู้ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ต่างระดับกัน ตลอดจนมีการนำเอาความรู้มาสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลงานขึ้นมา ดังนั้นความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากปฏิกิริยาระหว่างความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) กับความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทที่ผู้วิจัยทำการศึกษามีความสามารถในการดูดซับความรู้ไม่แตกต่างกัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นร่วมของผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยบรรษัททั้งห้าแห่งที่กล่าวว่าองค์การธุรกิจ (องค์การแม่) ของมหาวิทยาลัยบรรษัทมีนโยบายเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้แก่มหาวิทยาลัยบรรษัท กล่าวคือ มหาวิทยาลัยบรรษัทรับในด้านการจัดการความรู้มาจากองค์การแม่ ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงต้องรับนโยบายมาปฏิบัติ ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่นโยบายดังกล่าวจะถูกสร้างขึ้นมาจากแนวคิดการแข่งขันกันในทางธุรกิจเพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ เช่น สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ที่การกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนมักให้น้ำหนักไปที่ความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ขององค์การแม่เป็นหลัก ส่งผลให้ตัวสถาบันการศึกษาดังกล่าวมีความจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรให้สอดคล้องกับองค์การแม่ ขณะที่มหาวิทยาลัยเนชั่นที่อยู่ในวงการการสื่อสารมวลชนในภาคเอกชนซึ่งมีการแข่งขันกันสูงทำให้ผู้บริหารจากองค์การแม่กำหนดนโยบายในการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นไปที่การผลิตบัณฑิตผู้มีทักษะด้านการสื่อสารมวลชนที่สูงเพื่อการแข่งขันในตลาดแรงงาน ดังนั้นทุกสถาบันจึงมีกระบวนการในการดูดซับความรู้ที่ใกล้เคียงกันตามแนวคิดดังกล่าว กล่าวโดยสรุป การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้ไม่แตกต่างกันอาจเป็นไปได้ว่า สภาพของมหาวิทยาลัยบรรษัทของไทยซึ่งเป็นองค์กรเดียวกับองค์กรธุรกิจต่างต้องแข่งขันกันตามธรรมชาติของธุรกิจ โดยการแข่งขันกันนี้ทุกสถาบันมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับฐานความรู้ โดยเล็งเห็นว่า องค์ความรู้จะเป็นฐานในการต่อยอดระหว่างสถาบันการศึกษากับองค์กรธุรกิจ

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้

จากสมมติฐานการวิจัยที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ จากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีลักษณะเป็นบวก ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าระดับของความสามารถในการดูดซับความรู้จะแปรเปลี่ยนสอดคล้องกับระดับของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ที่ว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงอัตลักษณ์ของบุคคล การกระตุ้นทาง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย สอดคล้องกับ Lichtenthaler (2009) ที่ได้ทำการศึกษาในหัวข้อความสามารถในการดูดซับความผกผันของสิ่งแวดล้อม และกระบวนการเรียนรู้ขององค์การที่สมบูรณ์ ซึ่งกล่าวว่า ความสามารถในการดูดซับความผกผันของสิ่งแวดล้อม และกระบวนการเรียนรู้ขององค์การเป็นสององค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ ข้อค้นพบของแนวคิดนี้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ ความหมาย คือ ยิ่งภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้มากเท่าไร ผลดีของความสามารถในการดูดซับความรู้จะมีมากเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาหรือประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนที่สูงขึ้น จากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้นำสถาบันมีลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้มากขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำที่ส่งผลทางตรงกับความสามารถในการดูดซับความรู้จะทำให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทดีมากขึ้น

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2552) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่สังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ เป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต (dynamics) คือมีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีผลิตภาพ (productivity) สูง และ Trewatha and Newport (1982) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่น การแข่งขันระหว่างชาติที่รุนแรง การเติบโตของตลาด การพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่า ผลิตภาพมากกว่า ทำให้ความซับซ้อนขององค์การเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสภาพการณ์นี้ต้องการผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถเป็นมืออาชีพ และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดองค์การในเกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานภายในองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจึงส่งผลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ของบุคลากรในองค์การ กล่าวคือหากมหาวิทยาลัยบรรษัทมีความจำเป็นต้องแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์การ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทมักเริ่มต้นจากการส่งเสริมงานด้านการพัฒนาความรู้แก่บุคลากรในองค์การ นั่นคือ การเสริมสร้างให้บุคลากรตระหนักในความรู้ยอมรับในความรู้นั้น อันจะนำไปสู่การนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์เพื่อสร้างขีดความสามารถแก่องค์การเพื่อการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันได้ ซึ่งนั่นก็คือระดับของความสามารถในการดูดซับความรู้จะแปรเปลี่ยนสอดคล้องกับระดับของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นอกจากนี้แนวคิดข้างต้นยังสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยบรรษัททั้งห้าแห่ง พบว่า ผู้นำของมหาวิทยาลัยบรรษัทมักให้ความสำคัญกับการสร้างโจทย์ให้บุคลากรได้ขบคิดปัญหาร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน โดยอาจอยู่ในลักษณะของปัญหา แผนงาน โครงการ เพื่อให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยบรรษัทได้ระดมสมองเพื่อนำผลลัพธ์นั้นมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทเพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาหรือแนวทางการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ เช่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (communities of practice) ในลักษณะงานใดงานหนึ่งเป็นการเฉพาะเพื่อพัฒนาลักษณะงานนั้น ๆ ให้เกิดความก้าวหน้า

กล่าวโดยสรุป การที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ อาจเป็นไปได้ว่า หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทมีลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพย่อมส่งผลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้มาก ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัท ควรมีลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์ คำนึงถึงอัตลักษณ์ของบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว บุคลากรในมหาวิทยาลัยบรรษัทจะเกิดการดูดซับความรู้ขึ้นเป็นลำดับ

นอกจากนี้จากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้พบว่า กลไกช่องทางรั่วซึมความรู้ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ ขัดแย้งกับสมมติฐานข้อ 2 ที่กล่าวว่า กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้สัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยชิ้นนี้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะองค์กรภาคธุรกิจมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้แบบไม่ตั้งใจ ทำให้เกิดกระบวนการดูดซับความรู้อย่างไม่เป็นทางการ เช่น เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยบรรษัทและบุคลากรจากองค์กรภาคธุรกิจ และเกิดการลอกเลียนทักษะจากผู้รู้โดยไม่ตั้งใจ

อย่างไรก็ดีการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ได้สร้างกระบวนการจัดการความรู้แบบ SECI (Socialization Externalization Combination Internalization) ผู้บริหารควรให้บุคลากรใช้ฐานความรู้ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ต่างระดับกันตลอดจนมีการนำเอาความรู้มาสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลงานขึ้นมา ดังนั้นความรู้ใหม่ จึงเกิดขึ้นจากปฏิกิริยาระหว่างความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) กับความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ได้แก่ S = Socialization คือ การสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์โดยการพบปะสมาคม และพูดคุยกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น E = externalization คือ การนำความรู้ในตัวบุคคลที่ได้นำมาพูดคุยกันถ่ายทอดออกมาให้ เป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือเป็นลายลักษณ์อักษร C = combination คือ การผสมผสานความรู้ที่ชัดแจ้งมารวมกัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ I = internalization คือ การนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ โดยการฝึกคิด ฝึกจนกลายเป็นความรู้และปรับปรุงตนเอง

แนวคิดข้างต้นสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่ากลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ กล่าวคือ กระบวนการจัดการความรู้แบบ SECI เห็นได้จากการประยุกต์กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยผ่านการใช้ฐานความรู้ร่วมกัน บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้ฐานความรู้เดียวกัน โดยมีการนำความรู้ที่ได้มาสร้างให้เกิดผลงานใหม่ขึ้นมา โดยไม่มีแบ่งประเภทความรู้ว่าเป็นความรู้ที่มาจากบุคลากรภายในหรือภายนอกองค์การ ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจว่าฐานความรู้ดังกล่าวคือฐานความรู้เดียวกัน

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้

จากสมมติฐานการวิจัยที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ จากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้นำสถาบันมีลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้มากขึ้น และผลดังกล่าวจะส่งต่อไปทำให้สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพกาญจน์ วิทยพัธนา (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย ชี้ให้เห็นว่า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หากมหาวิทยาลัยบรรษัทประสงค์ให้บุคลากรเกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างหลากหลายในมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้นำขององค์กรต้องให้ความสำคัญต่อลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ในการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ อันจะนำมาสู่การดูดซับองค์ความรู้ของบุคลากรในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ขณะเดียวกันในการวิเคราะห์เดียวกันนี้แสดงให้เห็นผลของผู้นำสถาบันมีลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ที่ส่งผลให้สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมที่ดีขึ้นผ่านการพัฒนาความสามารถในการดูดซับความรู้นั้น จะถูกหักล้างโดยอิทธิพลด้านลบของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่มีต่อนวัตกรรมโดยตรง จึงทำให้แม้ว่าผู้นำสถาบันมีลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพก็จะไม่ส่งผลต่อนวัตกรรมของสถาบัน

รวมถึงแนวคิดของ Adair (1996) ที่กล่าวว่า กุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่คุณภาพและการสร้างสรรค์นวัตกรรม กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้เริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมโดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมกล่าวคือ การจัดการนวัตกรรมต้องอาศัยการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งองค์การ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ที่สามารถพัฒนาผลิตสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด และในขณะเดียวกันมีการนำความรู้ ทางด้านการตลาดมาใช้เพื่อสร้างรายได้หรือกำไรให้กับองค์การ จากนั้นผู้บริหารระดับบนได้ส่งทอดความคิดให้กับผู้บริหารระดับกลางเพื่อวางกลยุทธ์ การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ การแจกแจงการใช้ทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เงินทุน เครื่องมือต่าง ๆ ให้กับแต่ละแผนกเพื่อให้เกิดการประสานงานของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้การดำเนินงานในระดับปฏิบัติการโดยการกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถให้มากที่สุด โดยการทำงานร่วมกันเป็นทีมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแก้ปัญหาในระดับล่างเพื่อป้องกัน การเกิดปัญหาในระดับสูงต่อไป การนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่า ให้กับสินค้าและการสร้างการเรียนรู้ในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะขององค์การที่มีนวัตกรรม

ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยบรรษัทมีเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ มหาวิทยาลัยบรรษัทควรให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ในองค์การ โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรมีความตระหนักถึงองค์ความรู้ที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกและบุคลากรภายในอันส่งผลถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ชุดใหม่ ซึ่งการจัดการความรู้ดังกล่าว เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมที่ดีในท้ายสุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กล่าวโดยสรุป การที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ ชี้ให้เห็นว่า การที่ผู้นำสถาบันมีลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้น จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้มากขึ้น และผลดังกล่าวจะส่งต่อไปทำให้สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบว่ากลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ พบว่า กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ไม่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าว่าแม้สถาบันจะมีกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ก็จะไม่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้สูงขึ้น ดังนั้นจึงไม่จะส่งต่อไปทำให้สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์เดียวกันนี้แสดงให้เห็นว่า แม้ผลของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้จะไม่ส่งผลให้สถาบันมีการจัดการนวัตกรรมที่ดีขึ้นผ่านการพัฒนาความสามารถในการดูดซับความรู้นั้น แต่กลับพบอิทธิพลทางตรงของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมโดยตรง จึงทำให้สถาบันที่มีกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ก็จะทำให้เกิดนวัตกรรมของสถาบันด้วยเช่นกัน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2552) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของการร่วมมือและความสัมพันธ์ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรม: การแพร่กระจายความรู้ของธุรกิจบริการขนส่งด่วนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) การร่วมมือวางแผนและการร่วมลงมือปฏิบัติงาน มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารและนวัตกรรมด้านการตลาดผ่านความสามารถในการดูดซับเชิงศักยภาพ 2) รูปแบบการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการและการร่วมมือแก้ไขปัญหา มีผลกระทบต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับเชิงประยุกต์ และ 3) ความผูกพันแบบแน่นแฟ้น มีผลเชิงลบต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ของลูกค้าและไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรม

ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงควรพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้และความสามารถในการดูดซับความรู้ในฐานะปัจจัยสำคัญของการสร้างนวัตกรรม ซึ่งหากพิจารณาจากผลการวิจัยที่พบว่าบุคลากรในองค์การมีการใช้ฐานความรู้เดียวกันระหว่างกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้และความสามารถในการดูดซับความรู้ส่งผลให้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความตระหนักถึงความรู้ที่ได้จากกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม มีน้ำหนักน้อยกว่าความรู้ที่ได้ความสามารถในการดูดซับความรู้ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทนิยมเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรแม่ของตนมาถ่ายทอดองค์ความรู้ นั่นอาจส่งผลให้บุคลากรไม่อาจแยกแยะว่าความรู้ที่ตนกำลังได้รับนั้นมาจากกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้จากภายนอกมหาวิทยาลัยบรรษัท ตรงข้ามกันกลับมองว่าเป็นความสามารถดูดซับความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยบรรษัทเอง จึงทำให้ความรู้ที่มาจากภายนอกองค์การส่งผลโดยตรงต่อการจัดการนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัท

กล่าวโดยสรุป การที่กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ไม่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ ชี้ให้เห็นว่า กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทโดยไม่ผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยบรรษัทยังไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการดูดซับความรู้ผ่านกลไกจากช่องทางกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย มีสาระสำคัญที่ทำการสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ตามขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรได้แก่ บุคลากรฝ่ายสนับสนุน อาจารย์ และผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยบรรษัท โดยเก็บจากมหาวิทยาลัยบรรษัททั้งหมดห้าสถาบัน โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมาและมีการสอบสมบูรณ์ จำนวน 330 ฉบับ ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดไว้ 300 คน ดังนั้นแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา คิดเป็นร้อยละ 110 ผลการวิจัยสรุปว่าคุณสมบัติของตัวอย่างตรงตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ทุกประการและตัวอย่างให้ความร่วมมืออย่างดีมาก

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาองค์ประกอบและวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้

ผู้วิจัยใช้แนวคิดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของ Bass and Avolio (1990) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เปลี่ยนสภาพตามกรอบการสร้างแบบสอบถามมีความกลมกลืนน้อยกว่าตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดย ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพตามกรอบการสร้างแบบสอบถามมีค่าไคสแควร์นั้น มีค่า 1860.083 สูงกว่าตัวแบบการวัดภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ที่มีค่า 1633.476 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบที่มีต่อภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.243 ถึง 0.956 ตามลำดับ

ส่วนกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้นั้น ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Saggi (2002) ซึ่งมี 2 องค์ประกอบได้แก่ การร่วมมือ และความสัมพันธ์ ผลการวิจัยสรุปว่า ตัวแบบการวัดการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ตามกรอบการสร้างแบบสอบถามมีความกลมกลืนน้อยกว่าตัวแบบการวัดการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ตามกรอบการสร้างแบบสอบถามมีค่าไคสแควร์นั้นมีค่า 1273.420 สูงกว่าตัวแบบการวัดกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ที่มีค่า 1114.058 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละองค์ประกอบที่มีต่อกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งหมด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.837 และ 0.966 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความสามารถในการดูดซับความความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ผู้ตอบแบบสอบถามจากห้าสถาบันแสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสามารถในการดูดซับความแปรปรวน ซึ่งไม่พบความแตกต่างของความสามารถในการดูดซับความรู้ทั้ง 6 ด้านได้แก่ ด้านการตระหนัก ($F = 0.26$, $p = 0.901$) ด้านการปรับตัว ($F = 1.12$, $p = 0.346$) ด้านการเก็บรักษา ($F = 0.62$, $p = 0.652$) ด้านการฟื้นฟู ($F = 0.81$, $p = 0.519$) ด้านการเปลี่ยนสภาพ ($F = 0.48$, $p = 0.748$) และด้านการประยุกต์ ($F = 1.84$, $p = 0.120$) ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความสามารถในการดูดซับความรู้ทั้งหกด้าน จำแนกตามมหาวิทยาลัยบรรษัท สรุปได้ว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้ของมหาวิทยาลัยบรรษัททั้งห้าแห่งไม่มีความแตกต่างกัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ความสามารถในการดูดซับความความรู้ และความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ผลการวิจัยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเป็นบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อย่างไรก็ตามยังพบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการปรับตัว กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการตระหนัก กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการปรับตัว กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์

ทั้งนี้ยังมีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความร่วมมือ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความสัมพันธ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความสัมพันธ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ กับ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ นวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ อย่างไรก็ตามยังพบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทางลบที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความร่วมมือ กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการปรับตัว

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นอกจากนี้ยังมีตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความร่วมมือ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ด้านความสัมพันธ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ กับนวัตกรรมทางวิชาการ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการสร้างแรงจูงใจ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล กับนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการปรับตัว กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเก็บรักษา กับนวัตกรรมทางวิชาการ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการฟื้นฟู กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการเปลี่ยนสภาพ กับความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ด้านการประยุกต์ กับนวัตกรรมทางวิชาการ

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ($r = 0.816$) และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ ($r = 0.577$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังมี ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ($r = 0.772$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยนั้นเมื่อได้ทำการปรับปรุงแล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 87.186, df = 77, p = 0.200, GFI = 0.97, AGFI = 0.94, RMSEA = 0.02, RMR = 0.01)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ เท่ากับ 0.804 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ไม่พบอิทธิพลของกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ อธิบายความแปรปรวนของความสามารถในการดูดซับความรู้ได้ร้อยละ 66.5

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมพบว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมเท่ากับ 0.915 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อนวัตกรรมเท่ากับ 0.712 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นกลับมีอิทธิพลทางลบต่อนวัตกรรมเท่ากับ -0.679 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่มีต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ พบว่า มีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.736 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สวนทางกับอิทธิพลทางตรง ทำให้อิทธิพลรวมของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่มีต่อนวัตกรรมอยู่ที่ระดับ 0.057 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามไม่พบอิทธิพลทางอ้อมของกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทำให้อิทธิพลรวมของกลไกช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมเท่ากับ 0.726 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ และภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ ผลการวิจัยสรุปว่า อิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพที่มีต่อนวัตกรรมจะสวนทางกับอิทธิพลทางตรงทำให้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรม แต่กลไกช่องทางรั่วซึมความรู้นั้นมีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรม กล่าวคือ หากต้องการพัฒนานวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ควรพัฒนาจากการส่งเสริมให้เกิดกลไกช่องทางรั่วซึมความรู้แต่หากพัฒนาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นจะไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมแต่อย่างใด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการทดสอบตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง เพื่อทดสอบว่ากลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ พบว่า กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าแม้สถาบันจะมีกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ แต่ไม่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้สูงขึ้นจากกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้ส่งผลต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ข้อเสนอแนะ คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยบรรษัท ควรให้ความสำคัญต่อการสร้างพันธมิตร และเครือข่ายความร่วมมือ เช่นสถานประกอบการ เพื่อยังประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรในองค์การ กล่าวในแง่การจัดการความรู้ ความรู้ที่ชัดแจ้งมีความสำคัญกับมหาวิทยาลัยบรรษัทในแง่ที่ว่า ความรู้ที่ได้มานั้นจะเป็นองค์ประกอบหลักในการกำหนดแนวทางการสร้างนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัท

นอกจากนี้จากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้างเพื่อทดสอบภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ ดังนั้นในกรณีนี้ชี้ให้เห็นว่าหากผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ โดยมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นให้เกิดผลต่อนวัตกรรมนั้นโดยตรง ซึ่งข้อเท็จจริงพบว่าการกระทำเช่นนี้แปรผกผันกับนวัตกรรม นั่นคือ หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทประสงค์ให้มหาวิทยาลัยบรรษัทมีการจัดการนวัตกรรมที่ดีแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับอำนาจการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความสามารถในการดูดซับความรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยควรสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันให้มาก เมื่อบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนดูดซับความรู้ระหว่างกันมาก ก็ย่อมส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมที่ดีของมหาวิทยาลัยบรรษัทนั่นเอง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อย่างไรก็ตามจากตัวแบบอิทธิพลของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ และกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ชี้ให้เห็นว่าตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นกลไกสำคัญระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพและกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้เพื่อนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมที่ดีของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดนโยบายหรือวางแผนการจัดการองค์กร โดยมุ่งให้ความสำคัญต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ของบุคลากรในองค์กร กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารควรวางแผนให้บุคลากรตระหนักในความรู้นั้น เพื่อให้บุคลากรรับเอาความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้กับความคิดตนและสถานการณ์รอบข้าง อันจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นพลวัตร ซึ่งการเรียนรู้นี้เองจะนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมที่ดีในท้ายสุด

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยบรรษัททุกแห่งควรชี้ให้บุคลากรตระหนักถึงความรู้ (recognize) เพื่อให้องค์การมีการปรับตัวของความรู้ (assimilate) และการเก็บรักษาความรู้ (maintain) รวมถึงการฟื้นฟูความรู้ (reactivate) จากนั้นนำไปสู่การเปลี่ยนสภาพความรู้ (transmute) และมีการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น (apply) นั้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะส่งไปยังการจัดการนวัตกรรมทางการบริหารและวิชาการในท้ายที่สุด

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อนวัตกรรมผ่านความสามารถในการดูดซับความรู้ ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรในองค์กรหมั่นแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ระหว่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีลักษณะภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ อันประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงอัตลักษณ์ของบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรนำองค์ประกอบทั้งสี่ไปผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้โดยเน้นความสามารถในการดูดซับความรู้ของบุคลากรในองค์การ เพื่อทำให้เกิดกระบวนการจัดการนวัตกรรมต่อไป

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า แม้สถาบันจะมีกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ แต่ไม่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรษัทไทยมีความสามารถในการดูดซับความรู้สูงขึ้น แต่กลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้ส่งผลต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บรรษัทไทย ควรสร้างกลไกในการพัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์กับสถานประกอบการผู้ใช้บัณฑิต อาทิ จัดตั้งให้มีหน่วยงานสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถานประกอบการในมหาวิทยาลัยบรรษัท โดยกำหนดแผนงานและการประเมินผลความสำเร็จเกี่ยวกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ นอกจากนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพระหว่างบุคลากร สถานประกอบการและนักศึกษาในรูปแบบของการจัดสัมมนา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์การได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมในท้ายที่สุด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ที่ส่งอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ และนวัตกรรม

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับอิทธิพลของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้ในองค์กรการศึกษาระดับต่าง ๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้กับสถาบันการศึกษาในองค์กรการศึกษาต่าง ๆ นอกจากนี้ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวแปรสาเหตุที่มีผลต่อตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

4. ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับอิทธิพลของกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้ที่มีต่อนวัตกรรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กิดานันท์ มลิทอง. 2540. **เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณิตา เนตราคม และ อรพรรณ คงมาลัย. 2555. **ความสามารถในการดูดซึมความรู้และเทคโนโลยี: ความสามารถเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบรถยนต์ในประเทศไทย.** บทความวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. 2548. **การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ทิพยรัตน์ สีเพชรเหลือง. 2545. **รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. **องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. 2543. **การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (อัดสำเนา)

นิธิดา บุรณจันทร์. 2550. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิพนธ์ พัวพงศกร, ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และ ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์. 2555. **ความเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับตลาดแรงงาน: คุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาและการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ.** การสัมมนาวิชาการประจำปี 2554 “ยกเครื่องการศึกษาไทย: สู่การศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง”. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิสาชล ทองแย้ม. 2528. **ผลกระทบของการสร้างถนนต่อการอนุรักษ์ป่าไม้และชุมชนลุ่มน้ำแม่ปิงตอนล่างบริเวณทางหลวงจังหวัดสาย 1072 (ลาดยาว-คลองลาน).** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. 2547. **การจัดการความรู้กับคลังความรู้.** กรุงเทพมหานคร: เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมสโปรดักส์.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. 2549. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชัน จำกัด (มหาชน).

บูรชัย ศิริมหาสาคร. 2550. **จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร: แสงดาว.

ปทีป เมธาคุณวุฒิ. 2544. **เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประพนธ์ ผาสุกยืด. 2549. **การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO.** กรุงเทพมหานคร: ใยไหม.

ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ. 2542. **การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ปรียนุช ชัยกองเกียรติ. 2551. **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทุนทางปัญญา การจัดการความรู้และประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2552. **CCPR กรอบคิดใหม่ทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ภราดร จินดาวงศ์. 2549. **การจัดการความรู้ = Knowledge management: the experience.** กรุงเทพมหานคร: ซีดับบลิวซี พริ้นติ้ง.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ยงยุทธ แฉล้มวงษ์. 2541. **แผนแม่บทการพัฒนากำลังคนเพื่ออุตสาหกรรมการผลิตและบริการของประเทศไทย พ.ศ. 2541-2549.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.).

รุจิราพรรณ คงช่วย. 2556. **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้.** วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยทักษิณ.

วิจารณ์ พานิช. 2546. **การจัดการความรู้คืออะไร: ไม่ทำไม่รู้** (Online). www.anamai.moph.go.th/newsletters/kru/vijarno1.html, 8 กรกฎาคม 2556.

_____. 2548**. การจัดการความรู้** (Online). www.gotoknow.org/posts/147167, 8 กรกฎาคม 2556.

_____. 2550. **การจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิจิตร ศรีสอ้าน. 2552. **บทบาทของสหกิจศึกษาของอุดมศึกษาไทย.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

วิมลรัตน์ อ่องล่อง. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของการพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกรมสุขภาพจิต.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย.** ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2552. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2542. **เชาวน์อารมณ์ (EQ): ดัชนีความสุขและความสำเร็จของชีวิต**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2541. **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: อักษรบัณฑิต.

สนธยา พลศรี. 2550. **เครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร.

สมคิด สกุลสถาปัตย์. 2552. **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมภพ มานะรังสรรค์. 2554. **บทบาทของสถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์ในรูปแบบ Corporate University.** เอกสารประกอบการบรรยาย. (อัดสำเนา)

สมศักดิ์ ศิริวงศ์. 2547. **นวัตกรรมการศึกษา** (Online). http://sps.lpru.ac.th/script/show_article.pl?mag_id=11andgroup_id=50andarticle_id=907, 8 กรกฎาคม 2556.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊คลิ้งค์ จำกัด.

สุพกาญจน์ วิทยาพัธนา. 2551. **ผลกระทบของภาวะผู้นำ: ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. 2552. **โครงการบทบาทของความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่มีต่อความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรม: การแพร่กระจายความรู้ของธุรกิจขนส่งด่วนในไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: ต้นอ้อแกรมมี่.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)**. กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553**. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิชย์.

อนันต์ เกตุวงศ์. 2541. **หลักและเทคนิคการวางแผน.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรพินท์ บุญสิน และ อิสระ สุวรรณบล. 2556. “การศึกษาตัวแบบเชิงสาเหตุทุนทางปัญญา ความรู้เชิงกระบวนการจัดการความรู้ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ของสมาชิกผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน”. **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal**. 6 (2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2556).

อุทัย บุญประเสริฐ. 2552**. การวิจัยด้านการจัดการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

Adair, J. 2007. **Leadership for innovation: how to organise team creativity and harvest ideas.** London: Kogan Page.

Barnard, J. L. and C. E. Jessie. 2007. **National Municipal Review.** Wiley Periodicals, Inc., A Wiley Company.

Bass, B. M. and B. Avolio. 1990. **Manual for the multifactor leadership questionnaire.** Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Behrens, K. and F. Robert-Nicoud. 2009. **Survival of the fittest in cities: Agglomeration, polarization, and income inequality.** CIRPEE Discussion paper 09-19.

Bennis, W. G. 2004. **The concept of organizational health inchanging organizational**. New York: McGraw-Hill.

Bentler, P. M., C. P. Chou and S. Y. Lee. 1986. **"Distributional consequences of linear latent variable structures."** Under editorial review.

Binsardi, A. and F. Ekwulugo. 2003. **International Marketing of British Education: Research on the Students' Perception and The UK Market Penetration** (Online). www.lib.umi.com, January 28, 2006.

Bovee, C. L., J. V. Thill, M. B. Wood and G. P. Dovel. 1993. **Management**. New York: McGraw-Hill.

Burby, R. J. 1972. **Fundamental of Leadership**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.

Celino, A., G. Concilio and A. De Liddo. 2009. **Knowledge management in action: perspectives of memory support systems**. pp. 195-204. *In* Rabino, G. and Caglioni, M. eds. Planning, Complexity and New ICT. Città di Castello, PG, Italy: Alinea Editrice, Christine van Winkelen and Jane McKenzie. **An IC-based Conceptual Framework for Developing Organizational Decision Making Capability.** Electronic Journal of Knowledge Management Volume 8 Issue 2, (209-216)

Claro, R. and K. C. Lindeman. 2003. **Spawning aggregation sites of snapper and grouper species (Lutjanidae and Serrandidae) on the insular shelf of Cuba.** Proc. Gulf Carib. Res. Inst. 14: 91-106.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Cohen, W. M. and D. A. Levinthal. 1989. "Innovation and learning: The two faces of R&D". **The Economic Journal**. 99.

_____. 1990. **Absorptive capacity: A New perspective on learning and innovation.** Administrative Science Quarterly.

Combes, P. P., D. Gilles, G. Laurent and R. S´ebastien. 2010. **Estimating agglomeration economies with history, geology, and worker effects. In: Edward L. Glaeser (ed.)** Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 15-65.

Cooper, R. G. 1999. "From experience: The invisible success factors in product innovation". **Journal of Production Innovation and Management** 16 (2): 115-133.

Coukos-Semmel, E. D. 2002. "Knowledge Management: Progress and Strategies used in United States Research Universities". **Dissertation Abstracts International**. 63 (2 August 2002): 516-A.

Damanpour, F. 1991. "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". **The Academy of Management Journal** 34 (3): 555-590.

Daghfous, A. 2004. "Absorptive Capacity and innovative enterprise systems: A two-level framework". **International Journal of Innovation and Learning** 4 (1): 60-73.

David, C. M., E. O. Joanne and S. S. Brian. 1996. "Knowledge and the Firm". **Strategic Management Journal** 17: 77-91.

David, H. H. and M. S. David. 2001. "Why some new products are more successful than others". **Journal of Marketing Research** (August 2001): 362.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Diane, M. 2005. **Understanding and Assessing the Concept of Knowledge Leakage: A Closing the Gap, Crossing the Levels Ideas Factory Project** (Online). http://gow.epsrc.ac.uk/VieGrant.aspx?GrantRef=EP/D55611, July 8, 2013.

Dhanaraj, C., M. A. Lyles, H. K. Steensma and L. Tihanyi. 2004. "Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance". **Journal of International Business Studies** 35 (5): 428-443.

Drucker, P. F. 1995. **Innovation and Entrepreneurship.** Butterworth Heinemann.

_____. 2001. **The Essential Drucker.** Great Britain: Clays Ltd., St. Lves PLC.

Dye Thomas, R. 1982. **Understanding Public Policy.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Eaton, J. and K. Samuel. 2001. "Technology, Trade, and Growth: A Unified Framework." **European Economic Review** 45 (4-6): 742-755.

Elaine, D. 2002. **The Seeds of Innovation.** New York: American Management Association.

Fiedler, F. E. and M. C. Martin. 1974. **Leadership and effective**. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.

Foley, A. E. 1986. "The Effects of a Mapping Training Program on the Reading Comprehension of Middle School Students". **Dissertation Abstracts International**. 47: 2527-A.

Francis, D. and J. Bessant. 2005. "Targeting innovation and implications for capability development". **Technovation** 25: 171-183.

Garnham, R. L. and H. Kaleta. 2002. **Educational leadership: culture and diversity**. Gateshead: Athenaeum Press.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Gibson, J. L., M. I. John and H. D. James. 2000. **Organization: Behavior, Structure, Processes**. 10th ed. Boston: McGraw-Hill.

Greenberg, J. and R. B. Baron. 2000. **Behavior in organizations.** 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Hargreaves, P. and P. Jarvis. 1998. **The Human Resource Development Handbook.** London: Kogan Page.

Hater, J. J. and B. M. Bass. 2002. "Superior evaluations and subordinates perceptions of transformation and transactional leadership". **Journal of Applied Psychology**. 73 (4): 695-702.

Higgins, J. M. 1994. **The Management Challenge.** New York: Macmillan College.

Hughes, C. and L. Hewson. 1998. "Online Interactions : Developing a Neglected Aspect of the Virtual Classroom". **Educational Technology**. 38 (4 July-August 1998): 48-54.

Helena, K. 2007. "Community Relationships and the Practice of Public Relations in Higher Education". **Tertiary Education and Management**. 13 (1): 47-59.

Hult, G. T., R. F. Hurley and G. A. Knight. 2004. "Innovative: Its antecedents and impact on business performance". **Industrial Marketing Management**. 33: 429-438.

Hurley, R. F. and G. T. Hult. 1998**.** "Innovation, market orientation, and 384 organizational learning: An integration and empirical examination". **385 Journal of Marketing**. 62: 42-54.

Hughes, L. W. 1999. **The Principal as Leader**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Joe, T. 2001. "Innovation Management in context: environment, organization and performance". **International Journal of Management Reviews**. 3 (3): 169-183.

Johan, R., R. Goran, C. D. Nicola and E. Leif. 1997. **Intellectual Capital Navigating the New Business Landscape**. London: Macmillan Business.

Johann, M. 2001. **Rhetoric and Change in Innovation Policy: The Case of South Africa Science Technology & Society**. 18: 189-211.

Karl-Erik, S. 2003**. Success Factors for the Knowledge-based Organization** (Online). www.sveiby.com, July 8, 2013.

Keith, D. D. 1999. "Gaining competitiveness through innovation". **European Journal of Innovation Management.** 2 (2): 82-85.

Ken, G. S., J. C. Christopher and D. C. Kevin. 2005. "Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms". **Academy of Management Journal** 48: 346-357.

Khanna, T., R. Gulati and N. Nohria. 1998. "The dynamics of learning alliances: Competition, Cooperation, and relative scope". **Strategic Management Journal** 19 (3): 193-212.

King, N. and N. Anderson. 2002. **Managing innovation and change: a critical guide for organizations.** London: Thomson.

Kjell, G. and K. Geir. 1988. **Innovation: A cross-disciplinary perspective.** Norwegian University Press, Oslo.

Kokko, A. 1994. "Technology, Market Characteristics and Spillovers". **Journal of Development Economics.** 43 (2): 279-93.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kouzes, J. M. and B. J. Posner. 2002. **Leadership challenge.** 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Krishnan, V. R. 2005. "Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration". **Leadership & Organization Journal**. 26 (5/6): 442-457.

Kuczmarski, T. D. 1996. **Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge.** Chicago: American Marketing Association.

Kwai, S. C., Y. Iki and F. P. Kit. 2005. **Development of an assessment system for supplier quality management.** City University of Hong Kong, KowLoon, Hong Kong, and the university of the West Indies, St Augustine.

Lane, P. J., B. R. Koka and S. Pathak. 2006. "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct". **Academy of Management Review**. 31 (4): 833-863.

Laurel, S. D., M. M. Ivan and R. Polly. 2004. The meaning of success: network position and the social construction of project outcomes in an R&D lab. **J. Eng. Technol. Manage**. 21: 51-81.

Lee, T. S. and H. J. Tsai. 2005. "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness". **Industrial Management & Data Systems**. 105 (3): 325-348.

Lengnick-Hall, C. A. 1992. "Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn". **Journal of Management**. 18: 399-429.

Lichetenthaler, U. 2009. **Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, and The Complementarily of Organizational Learning Processes.** Otto Beisheim School of Management.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Lim, K. 2000. "The many faces of absorptive capacity: Spillovers of copper interconnect technology for semiconductor chips". **Sloan Working Paper**. 4110, M.I.T.

MacDougall, G. D. A. 1960. "The Benefits and Costs of Private Investment from Abroad: A Theoretical Approach". **Economic Record**. 36: 13-35.

Malhotra, Y. 1998. "Deciphering the Knowledge Management Hype". **The Journal for Quality & Participation, July/August 1998 (Special issue on Knowledge Management)**, published by the Association for Quality & Participation.

Marquardt, M. J. 1996. **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York: McGraw-Hill.

_____. 2002. **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York : McGraw-Hill.

McGrath, R. G. 2001. "Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight". **Academy of Management Journal**. 44: 118-131.

Mehra, A., M. Kilduff and D. J. Brass. 2001. "The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance". **Admin. Sci. Quart**. 35: 121-146.

Meyer, K. 2004. "Perspectives on multinational enterprises in emerging economies". **J. Int. Bus. Stud.** 34 (4): 259-277.

Michael, E. P. 1998. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** Illinois: The Free Press.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Michael, H. and B. M. Matthew. 2002. **The Qualitative Researcher's Companion.** Thousand Oaks: Sage 410 pages.

Miklos, S. 1999. **Knowledge Management and Connpetition in the Consulting Industry.** California management review. 41 (2): 95-107.

Miles, M. B. 2002. **Innovation in Education.** New York: Teacher College, Columbia University.

Miller, D. and P. Friesen. 1982. "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum". **Strategic Management Journal**. 3: 1-25.

Mohr, L. A., D. J. Webb and K. E. Harris. 2001. "Do consumers expect companies to be socially responsible?: the impact of corporate social responsibility in buying behavior". **The Journal of Consumer Affairs**. 35 (1): 45-72.

Morris, M. H., D. F. Kuratko and J. G. Covin. 2008. **Corporate Entrepreneurship & Innovation, Entrepreneurial Development within Organizations,** Thomson South-Western.

Morton, J. A. 1971. **Organization for Innovation: A Systems Approach to Technical Management**: New York: McGraw-Hill.

Mynors, D. J., B. Griffiths, D. Twelves, D. Etheridges, M. Moore, T. Griffith and C. Piddington. 2004. **'Tooling and Experiential Design Initiative (TEDI)'.** (ICT Scoping Study 0116). Department of UK Department of Trade and Industry or the School of Engineering and Design, Brunel University, Uxbridge, UB8 3PH, UK. pp.15-16.

Nelson, D. L. and J. C. Quick. 2003. **Organization behaviors: Foundations, realities and challenges.** 4th ed. Mason, Ohio: Thomson South-western.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Nissen, M. E. and R. E. Levitt. 2002). **Toward simulation models of knowledge-intensive work processes.** CIFE Working Paper No. 77. San Francisco: Stanford University. www.stanford.edu/group/CIFE/online.publications/WP077.pdf, January 31, 2008.

Nonaka, I. 1991. "The knowledge-creating company". **Harvard Business Review**. 69 (November-December 1991): 96-104.

Nonaka, I. and T. H. Hirotaka. 1995. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** Hitotsubashi University.

O'Brien, P. A. 2005. **An exploration of the perceptions and experiences of leadership by teachers and their opportunities for leadership development,** unpublished doctoral dissertation, Melbourne: Australian Catholic University.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman and R. Fetter. 1990. "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". **Leadership Quarterly**. 1: 107-142.

Richard, L. D. 1998. **Organization theory and design**. 6th ed. Ohio: South-Western College Publishing.

Rhee, J., T. Park and D. H. Lee. 2010. "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation". **Technovation**. 30: 65-75.

Ruggles, R. 1998. "The state of the notion: Knowledge management in practice". **California Management Review**. 40 (3): 80-89.

Saggi, K. 2002. "Trade, foreign direct investment and international technology transfer: A survey". **The World Bank Research Observer**. 17 (2): 191-235.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Schumpeter, J. 1950. "The Process of Creative Destruction". *In* **J. Schumpeter (ed.)** Capitalism, Socialism and Democracy, 3rd ed. London: Allen and Unwin.

Schwartz, S. H. 2006. **Basic human values: Theory, measurement, and applications.** Revue francaise de sociologie.

Senge, P. M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York : Doubleday.

_____. 1996. **The fifth discipline of learning organization.** London: Century Business.

Smeets, R. 2008. "Collecting the pieces of the FDI knowledge spillovers puzzle". **World Bank Research Observer** 23 (2): 107-138.

Shoda, Y. and W. Mischel. 2000. "Reconciling contextualism with the core assumptions of personality psychology". **European Journal of Personality**. 14: 407-428.

Snowden, P. E. and R. A. Gorton. 2002. **School Leadership and Administration.** 6th ed. New York: McGraw-Hill.

Soedijati, E. K. and S. A. Pratminingsih. 2011. **The impact of marketing mix on students choice of university study case of private university in Bandung, Indonesia**. Proceeding of the 2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011).

Steers, R. M. 1991. **Introduction to organizational behavior. 4th ed.** New York: Harper Collins Publisher.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Stogdill, R. M. 1974. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. New York: Free Press.

Subramani, N. V. 2003. "Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence". **Academy of Management Journal**. 46 (1): 46-62.

Tichy, N. M. and M. A. Devanna. 1986. **The transformational leader**. New York: Wiley.

Todorova, G. and B. Durisin. 2002. **Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization.** Carnegie Mellon University and Bocconi University.

Trewatha, R. L. and M. G. Newport. 1982. **Management.** 3rd ed. Texas: Business Publisher.

Vittal, A. and K. Shivraj. 2008. "Role of IT and KM in improving project management performance". **VINE**. 38 (3): 357-369.

World, U. Rank. www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking/region/asia, July 14, 2013.

Yukl, G. A. 1998. **Leadership in organizations**. 4th ed. New Jersey: Prentice. Hall.

Zahra, S. and G. George. 2002. **Absorptive capacity: A Review, Reconceptualization, and extension** (Online). http://tdri.or.th/https://www.gotoknow.org/posts/428054, July 14, 2013.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินลารัตน์
   รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย และคณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
   อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษมันต์ วัฒนาณรงค์
   อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี
   คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
   มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ ดีประเสริฐ
   รองผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา
   สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

4. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด
   ผู้ช่วยคณบดี บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์
   มหาวิทยาลัยสยาม

5. รองศาสตราจารย์ ดร.โยธิน แสวงดี
   สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ ศธ ๐๕๑๓.๑๑๕๐๑/ 1690

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ. ๑๑๐๔ ปทฝ. เกษตรศาสตร์
จตุจักร กรุงเทพฯ ๑๐๙๐๓

๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวกรรณิกา เชาว์วัฒนกุล นิสิตระดับปริญญาเอก รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๑๓๖๕๐๑๐๒ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย" ภายใต้การควบคุมของ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
๒. รองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
๓. รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย ดำสุวรรณ	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตจำเป็นต้องทำการทดลองเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยขอคำปรึกษา แนะนำ เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาวกรรณิกา เชาว์วัฒนกุล โดยสามารถติดต่อได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘-๑๓๕๓-๐๐๕๔ และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญจนา ธีระกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานบริการการศึกษา
โทร. ๐-๒๙๔๒-๘๔๔๕-๕๐ ต่อ ๓๑๐
โทรสาร ๐-๒๙๔๒-๘๔๔๕ ต่อ ๒๒๘

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ผู้เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัยเนชั่น
2. ผู้เชี่ยวชาญ วิทยาลัยดุสิตธานี
3. ผู้เชี่ยวชาญ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
4. ผู้เชี่ยวชาญ สถาบันกันตนา
5. ผู้เชี่ยวชาญ สถาบันเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ง

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ ศธ 0513.10902/ปอ.บพ.

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

19 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวกรรณิกา เชาว์วัฒนกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังดำเนินการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ หัวข้อ “ความสามารถในการดูดซับความรู้ อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย” ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตเข้าพบและสัมภาษณ์

อนึ่ง หากท่านพิจารณาแล้ว เห็นสมควรให้นิสิตเข้าพบ ตามวันเวลาและสถานที่ที่ท่านเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มณฑป ไชยชิต)
ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตฯ
โทรศัพท์ 02-942-8670, 01-685-4370
โทรสาร 02-579-7259

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก จ

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างเครื่องมือวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการสัมภาษณ์

ในการศึกษาครั้งนี้ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย จำนวน 5 สถาบัน อันประกอบไปด้วย สถาบันการจัดการปัญญาภิวัตน์ มหาวิทยาลัยเนชั่น สถาบันกันตนา วิทยาลัยดุสิตธานี และสถาบันส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น สรุปผลจากการสัมภาษณ์แยกเป็นรายด้านดังนี้

นวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

ในมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยนั้นสิ่งที่เรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมสำคัญของสถาบัน คือ เครื่องมือในการเรียนการสอนที่ทำให้นักศึกษาเกิดความสำเร็จในการศึกษา โดยใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบัน เช่น การจัดการเรียนการสอนที่เริ่มต้นโดยผู้เรียน หรือ การจัดการเรียนการสอนแบบ Work base หรือการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ไปทำงานได้จริงในอุตสาหกรรมของตนเอง และมีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ได้ ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

> …สถาบันเราให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนานักศึกษาโดยใช้นวัตกรรม เครื่องมือการเรียนการสอน อย่างเช่นมหาวิทยาลัยเนชั่นของเราที่มีวิทยาเขต 2 แห่ง คือ วิทยาเขตลำปาง และวิทยาบางนา ดังนั้นเราจึงใช้โปรแกรม Skype ในการจัดการเรียนการสอน เช่น คุณสุทธิชัย หยุ่น สอนนักศึกษาที่วิทยาเขตบางนา แต่นักศึกษาที่วิทยาเขตลำปางก็สามารถเรียนรู้ได้พร้อม ๆ กัน… (ผู้เชี่ยวชาญ 1)

> …การศึกษาในทุกวันนี้ เราไม่สามารถสอนนักศึกษาได้แต่เพียงในตำราแบบเดิม ๆ อีกต่อไปแล้ว หากนักศึกษาได้เจอของจริง เช่น อุปกรณ์ตัดต่อ การวาดกราฟฟิคด้วยอุปกรณ์ด้วยคอมพิวเตอร์แทนการวาดมือ ยิ่งเรียกร้องความสนใจและความใฝ่รู้จากนักศึกษาได้ดีมาก จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนของสถาบันกันตนาเป็นอย่างมาก… (ผู้เชี่ยวชาญ 2)

> …ที่ PIM เรามีการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์การเรียนทางไกลในต่างจังหวัด เพื่อให้นักศึกษาที่อยู่ระหว่างการฝึกงานกับสถานประกอบการสามารถเรียนรู้ และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ผู้สอนได้ผ่านโปรแกรม Skype รวมถึงมีการบันทึกการเรียนการสอนของ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อาจารย์ผู้สอนเก็บบันทึกไว้ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เพื่อสามารถเปิดให้นักศึกษาดูได้อีกด้วย เราค่อนข้างให้ความสำคัญกับสื่อรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนต่อนักศึกษา… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

…เราเน้นให้นักศึกษาเรียนจากสถานที่จริง ให้เขารับผิดชอบบทบาทต่าง ๆ ในทุก ๆ ส่วนของโรงแรม เช่น หัดเป็นกุ๊ก เป็น Room service หัดเป็นพนักงานต้อนรับ ทำให้เด็กได้ซึบซับประสบการณ์จากสถานการณ์จริงในอนาคตที่เขาจะได้เจอได้พบปะ มันเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสนใจอยากเรียนรู้… (ผู้เชี่ยวชาญ 4)

การจัดการกับนวัตกรรม

การจัดการความรู้มีส่วนช่วยในการจัดการกับนวัตกรรมของสถาบัน แต่อย่างไรก็ตาม ในบางสถาบันความรู้บางอย่างถือว่าเป็นความลับ ก็อาจจะมีปัญหาในการถ่ายทอด แต่ทุกสถาบันเห็นว่าการจัดการความรู้ด้านวิชาการเป็นสิ่งที่ทำได้ โดยการพัฒนาและปรับปรุงมุ่งเน้นที่คุณภาพการจัดการเรียนการสอนตลอดเวลา ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

…ต้องยอมรับว่า ความรู้ที่เราได้รับจากการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกมาบรรยายให้นักศึกษาฟังนั้นเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในทางตรงกันข้ามสถาบันก็ต้องคำนึงถึงการนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ประโยชน์ของนักศึกษาด้วยเช่นกัน พูดง่าย ๆ บางครั้งเราเชิญวิทยากรมาเจาะลึกเรื่องการสร้างยอดขาย อาจมีการยกตัวอย่างผลกำไร หรือผลประกอบการขององค์กรชื่อดังมาเป็นตัวอย่าง ซึ่งในส่วนนี้วิทยากรทุกคนจะกำชับให้นักศึกษาเรียนรู้เพื่อเป็นกรณีศึกษาเท่านั้น แต่จะไม่นำไปใช้ประโยชน์ใด ๆ ต่อ… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

…นักศึกษาจากสถาบันอื่นๆ มักมีความรู้เกี่ยวกับหลักจรรยาบรรณสื่อสารมวลชน เรียกว่าท่องจำขึ้นใจ แต่ที่มหาวิทยาลัยเนชั่นเราสอนให้นักศึกษาเรียนรู้หลักการทางจรรยาบรรณผ่านการลงฝึกปฏิบัติงานข่าวร่วมกับอาจารย์และพี่ ๆ นักข่าว เขาจะตระนักรู้และทราบดีว่าสิ่งไหนสามารถรายงานต่อประชาชนได้และสิ่งไหนควรกรองสถานการณ์ให้ดีก่อนการรายงานข้อเท็จจริง… (ผู้เชี่ยวชาญ 1)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แหล่งที่มาของนวัตกรรม

มหาวิทยาลัยบรรษัทมีการสร้างนวัตกรรม โดยนำความรู้จากภาคธุรกิจนั้นมาถ่ายทอดแก่ผู้เรียน นอกจากนี้ยังอาจจะนำมาจากพันธมิตรทั้งในประเทศและนอกประเทศ อีกทั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทยังมีการเรียนรู้กลวิธีการสอนจากต่างประเทศ และนำมาทดลองใช้ ปรับปรุงให้เข้ากับบริบทของสถาบัน ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

> …สถาบันมีต้นแบบวิธีคิดในการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ จากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือเป็นประเทศต้นกำเนิดของสถาบัน ไม่ใช่เพียงแค่เนื้อหาทางวิชาการเท่านั้น เรายังให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ดีของคนญี่ปุ่นแก่นักศึกษา ให้ได้เรียนรู้วิธีคิด วิธีการใช้ชีวิตของคนญี่ปุ่น เพราะในอนาคตนักศึกษาต้องไปร่วมงานกับชาวญี่ปุ่น เขาจะสามารถเข้าใจที่มาของการกระทำของเพื่อนร่วมงานและนายจ้างได้… (ผู้เชี่ยวชาญ 5)

> …ในประเทศเยอรมนี เขาใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบ Work Based Learning มาเนิ่นนานแล้ว และค้นพบว่า มันเป็นวิธีที่สามารถสอนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการทำงานจากสถานการณ์จริง จากปัญหาจริง เราจึงนำรูปแบบนี้มาพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของบ้านเรา เช่น เด็กจะต้องไปลงร้านเรียนรู้บทบาทของตัวเองตั้งแต่ตำแหน่งแคชเชียร์จนกระทั่งระดับผู้จัดการ เพื่อให้เขาได้เรียนรู้ว่า ในแต่ละตำแหน่งมีความยากง่ายในการใช้ชีวิตอย่างไร นอกจากนี้ เมื่อเราเปิดการเรียนการสอนมาได้สักระยะ เราได้มองหาความร่วมมือจากพันธมิตรในต่างประเทศ ซึ่งเราพยายามหาข้อได้เปรียบจากการที่เรามีองค์กรคู่ค้าที่มีสัมพันธ์อันดีกับต่างประเทศ เช่น บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด มีเครือข่ายที่เหนียวแน่นในประเทศจีน เราจึงดึงความสัมพันธ์นี้มาเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนในคณะศิลปศาสตร์… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

ความรู้ที่มีความสำคัญกับมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ความรู้ที่สำคัญกับมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยอาจแบ่งได้ภาควิชาการและภาคประสบการณ์จริง ก็ทำให้เด็กสามารถบูรณาการความรู้จากทั้งสองส่วนและเอาไปใช้ในการทำงานของเขาในสภาพการณ์จริงๆ ได้ ความรู้ที่นักศึกษาได้จากภาคประสบการณ์จริง ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

…เราจัดการเรียนการสอนโดยให้ความสำคัญกับช่วงเวลาในการเรียนทั้งภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เราจัดจำนวนชั่วโมงในทั้งสองส่วนพอ ๆ กัน คือ ใน 1 ภาคการศึกษา นักศึกษาจะต้องเรียนภาควิชาการหรือทฤษฎีในห้องเรียนกับอาจารย์ผู้สอน 3 เดือน ก่อนออกไปฝึกปฏิบัติงานจริงอีก 3 เดือน และนำผลประเมินจากทั้งสองส่วนมาพิจารณาผลการเรียนสำหรับนักศึกษา… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

…นักศึกษาของเราได้รับการฝึกจาก Acting Coach มืออาชีพ หลายครั้งเราเชิญหม่อมน้อย (ม.ล.พันธุ์เทวนพ เทวกุล) มา Coach นักศึกษา และให้นักศึกษาไปอยู่กองถ่ายร่วมกับทีม Production เพื่อเรียนรู้และซึมซับวิธีการแสดงเข้าสู่สายเลือด… (ผู้เชี่ยวชาญ 2)

มหาวิทยาลัยมีกระบวนการดูดซับความรู้เหล่านี้อย่างไร

มหาวิทยาลัยได้มีการส่งอาจารย์ไปลงปฏิบัติ ในภาคธุรกิจ (บริษัทแม่) ของสถาบัน โดยจัดให้มีการฝึกงานกับมืออาชีพ เน้นการปฏิบัติจริง ไม่เพียงเท่านั้นยังส่งเสริมให้อาจารย์ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แต่ยังพบปัญหาว่าอาจารย์ยังไม่ค่อยสนใจที่จะศึกษาต่อมากนัก ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

…เรามีกฎเกณฑ์กำหนดไว้ตั้งแต่รับบุคลากรเข้ามาร่วมงานเป็นผู้สอนว่า อาจารย์ และบุคลากรทุกคนในสถาบันต้องลงร้าน เพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานร้านเซเว่นอิเลฟเว่น ทุกคน ไม่เว้นแม้แต่ผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้บุคลากรทุกคน ทุกตำแหน่งเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และวิธีการทำงานสไตล์บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) ขณะเดียวกันอาจารย์จะต้องรู้ว่าสิ่งที่เด็กเรียนนั้นภาคปฏิบัตินั้นเป็นอย่างไร เพื่อจะสามารถมานำทิศทางให้เด็กสามารถบูรณาการความรู้ภาควิชาการและภาคปฏิบัติได้ดี นอกจากนี้ เรายังส่งอาจารย์ผู้สอนไปฝึกงานกับองค์กรแม่ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้ไม่หยุดอยู่กับที่อีกด้วย… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

…วิทยาลัยวางแผนให้อาจารย์ออกนิเทศงานนักศึกษาเสมอ อาจารย์จะต้องลงไปอยู่กับนักศึกษาระหว่างลงฝึกงานภาคปฏิบัติ เป็นการฝึกให้อาจารย์ได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือและเรียนรู้องค์ความรู้ที่ไม่มีในตำรามาสอนนักศึกษาได้อีกต่อหนึ่งด้วย… (ผู้เชี่ยวชาญ 4)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

> …สถาบันกันตนาให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภาคปฏิบัติของนักศึกษาพอ ๆ กับการเรียนรู้ในภาคทฤษฎี เมื่อเราส่งนักศึกษาไปอยู่ตามกองถ่ายต่าง ๆ เราจะมอบหมายให้นักแสดงที่มีชื่อเสียง ผู้กำกับที่เป็นผู้รับผิดชอบดูการทำงานของนักศึกษา และเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของนักศึกษา จากนั้นเราจะนำผลคะแนนที่ผ่านการประเมินนั้นมาพิจารณาร่วมกับคะแนนที่นักศึกษาได้รับจากอาจารย์ผู้สอนในห้องเรียน และนำมาพิจารณาตัดเกรดอีกครั้งหนึ่ง เพื่อย้ำให้นักศึกษาทราบว่า นักศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ความรู้จากทั้งสองภาคส่วน... (ผู้เชี่ยวชาญ 2)

ตัวบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยมีความสามารถในการดูดซับความรู้

ในระหว่างที่ผู้เรียนอยู่ในสถาบัน สถาบันสามารถวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ สิ่งนี่เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการดูดซับความรู้ อย่างไรก็ตามอีกปัจจัยคือการตอบรับของผู้เรียน หากผู้เรียนเห็นว่าแม้ค่าเล่าเรียนจะสูงแต่ทำให้เขาสามารถพัฒนาได้ นั้นก็ถือเป็นตัวบ่งชี้ของความสามารถในการดูดซับความรู้เช่นกัน การประกวดผลงานนักเรียนก็เช่นเดียวกัน การที่นักเรียนได้รับรางวัลก็ถือว่าเป็นตัวบ่งชี้การดูดซับความรู้ นอกจากนี้ยังดูว่าผู้เรียนที่จบไปสามารถทำงานจริงได้หรือไม่ ก็ยังถือว่าเป็นตัวบ่งชี้สำคัญ ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

> …หลายครั้งเราให้โจทย์หรือการบ้านนักศึกษาเป็นโครงการส่งผลงานเข้าประกวดตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อฝึกให้เขาได้เรียนรู้เกี่ยวกับการแข่งขันในสนามจริง โดยเราเชื่อว่าหากเขาได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง นั่นจะเป็นสิ่งที่สอนเขาได้ดีกว่าในตำรามาก ยิ่งเป็นการสอนด้านศาสตร์และศิลป์แล้ว บางทีการนำเสนอเรื่องราวใด ๆ ต่อคนดู นั่นหมายถึงเขาต้องเรียนรู้วิธีสื่อสารไปยังคนหมู่มาก ขณะเดียวกันเราก็สามารถนำผลงานจากการนำส่งเข้าประกวดเหล่านี้ของเด็กมาประเมินและวัดผลความเข้าใจของนักศึกษาได้อีกด้วย… (ผู้เชี่ยวชาญ 2)

> ...นักศึกษาของ PIM จำเป็นต้องได้รับการประเมินผลทางการเรียนจากผู้สอนทั้งสองส่วน ได้แก่ อาจารย์ผู้สอนในห้องเรียนได้แก่ การออกข้อสอบและประเมินผลงานทางวิชาการ และอีกส่วนหนึ่งมาจากการประเมินผลการทำงานระหว่างที่นักศึกษาลงฝึกปฏิบัติงานกับสถานประกอบการจริง โดยเราจะมีการเชิญประชุมองค์กรที่รับนักศึกษาเราไปฝึกงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มาหารือและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการทำงานของนักศึกษาก่อนส่งนักศึกษาไปฝึกงาน เพื่อย้ำให้สถานประกอบการเล็งเห็นความจำเป็นและความสำคัญของคะแนนที่เขาจะเป็นผู้ประเมินเด็ก หากเขารู้ว่าผลการประเมินของเขามีผลอย่างมากที่จะทำให้นักศึกษาสอบผ่านหรือสอบตก จะทำให้เขายิ่งเข้มงวดต่อการสอนงานและการประเมินผลการทำงาน… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

ผลของการดูดซับความรู้ที่มีต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

ผลดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอนของสถาบัน โดยมากแต่ละหลักสูตรจะมีการพิจารณาปรับปรุงที่ 4-5 ปี ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน และสะท้อนภาพที่ปัญหาซึ่งอาจจะเป็นข้อจำกัดของตัวผู้สอน ทางสถาบันก็จะเห็นปัญหาและหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

...วิทยาลัยดุสิตธานีจะมีการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนตามมาตรฐาน สกอ. นั่นคือ ทุกหลักสูตรจะมีการปรับปรุงหลักสูตร โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพมาช่วยกันพิจารณาเนื้อหาและความสอดคล้อง มีความทันต่อปัจจุบัน จากนั้นเราจะเสนอหลักสูตรที่ได้ปรับปรุงใหม่ทุก ๆ 5 ปีต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่ออนุมัติต่อไป… (ผู้เชี่ยวชาญ 4)

...จริง ๆ แล้ว จุดเริ่มต้นของการสร้างหลักสูตรทุกหลักสูตรของ PIM เราเริ่มจากการสำรวจหาความต้องการในภาคธุรกิจ เราจะศึกษาก่อนว่าในตลาดยังขาดผู้เชี่ยวชาญด้านใด และ PIM ถนัดอะไร หลาย ๆ ครั้งเราพบว่าบางหลักสูตรพอสอน ๆ ไปแล้วไม่สอดคล้องกับความรู้ที่นักศึกษาและอาจารย์พบเจอขณะลงร้าน เราก็นำประเด็นพวกนี้มารื้อมาแก้ในรายวิชา เมื่อปรับกันไปเรื่อย ๆ ก็นำไปสู่การปรับหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

ผู้นำของมหาวิทยาลัย

ลักษณะผู้นำของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทยนั้น โดยมากมักจะมีลักษณะของความเป็นภาคธุรกิจอยู่มาก โดยจะมีการปรับเปลี่ยนแผนต่าง ๆ อย่างทันท่วงที แต่ก็ยังมีความรู้ความเข้าใจใน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สภาพของการเป็นสถาบันการศึกษา ผู้นำจึงมีลักษณะควบเกี่ยวระหว่างการเป็นผู้นำภาคธุรกิจ และผู้นำทางการศึกษา ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

> …สถาบันของเรารับนโยบายเกี่ยวกับการจัดการโปรแกรมการเรียนการสอนจากองค์กรแม่อย่างบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยเรามีผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) มาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้ทิศทางการพัฒนาของสถาบันนั้นมีความสอดคล้องกับภาคธุรกิจ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงมักจะเน้นหรือให้ความสำคัญ คือ การปรับเปลี่ยนนโยบายหรือหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนไปของตลาดโลก… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

> …ผู้บริหารของสถาบันเราได้รับนโยบายจากองค์กรแม่ซึ่งตั้งอยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการตามวัฒนธรรมการจัดการแบบญี่ปุ่น เช่น ไคเซน (Kaizen) นั่นก็คือ เรียนรู้และปรับปรุงวิธีการทำงานและการบริหารให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แนวคิดว่า การปรับเปลี่ยนจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเสมอ… (ผู้เชี่ยวชาญ 5)

อิทธิพลของผู้นำที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย

ผู้นำต้องเป็นคนที่ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ท่านมีแนวคิดหรือมีแนวทางการศึกษาแบบใหม่ อย่างไรก็ตามการนำแนวคิดรูปแบบใหม่ ๆ มาบริหารจัดการ ผู้นำควรจะดำเนินการพูดคุยและสอบถามความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และคอยกระตุ้นให้ลูกทีมเกิดความคิดในการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ “สั่งการ” แต่จะคอยสอบถามความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และสอบถามความยากง่ายในการปฏิบัติ และให้เกียรติในความคิดเห็นของลูกน้องเสมอ ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

> …โดยมากท่านผู้บริหารของสถาบันมักจะให้การบ้านระดับคณบดี หรือหัวหน้างานได้มาคิดหาทางออก โดยใน 1 เดือน เราจะมีการประชุมอย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อจับประเด็นต่าง ๆ ที่สถาบันควรดำเนินการแก้ไข ซึ่งต้องบอกว่าทุกเรื่องทุกปัญหาของสถาบันผ่านหูของผู้บริหารเกือบหมด ท่านค่อนข้างให้ความใส่ใจในรายละเอียดในการบริหารหลาย ๆ สถานการณ์ท่านมักจะให้ทีมช่วยกันระดมสมองเพื่อคิดแก้ไขสถานการณ์ โดยมีท่านคอยให้คำปรึกษาอยู่ตลอด… (ผู้เชี่ยวชาญ 2)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

> …เรามีการจัดประชุมกันเสมอเพื่อระดมความคิด รวมถึงรายงานผลความเป็นไปในแต่ละวันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ หลายครั้งที่เราเริ่มนโยบายอะไรใหม่ ๆ จะนิยมจัด Morning Talk ในตอนเช้าของทุกวันเพื่อสื่อสาร และเสนอความคิดเห็นร่วมกัน โดยที่ผู้บริหารนิยมจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแสดงความคิดเห็น… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ขององค์กร

สภาพแวดล้อมนอกสถาบันเป็นทรัพยากรที่สถาบันควรนำมาใช้ ทั้งในแง่ของเงิน เครื่องมือ คน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเอื้อประโยชน์ให้กับการจัดการเรียนรู้ของสถาบัน นอกจากนี้สภาพแวดล้อมยังเป็นตัวกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

> …สถาบันเราได้รับการสนับสนุนจากสมาคมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น ซึ่งข้อนี้นับเป็นจุดเด่นที่ทำให้สถาบันเราได้รับประโยชน์เหนือสถาบันอื่น ๆ เพราะนอกจากเราจะได้รับเงินทุนในการบริหารจัดการจากสมาคมแล้ว สมาคมยังเป็นผู้กำหนดแนวทาง และสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้นักศึกษาของเราได้มีโอกาสออกไปฝึกปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นเครือข่ายพันธมิตรกับสมาคม ซึ่งหากเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่เน้นการเรียนการสอนในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว เด็กจะไม่ได้รับโอกาสจากการสร้างเครือข่ายพันธมิตรนี้แต่อย่างใด นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมมหาวิทยาลัยบรรษัทจะผลิตบัณฑิตได้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานได้มากกว่าที่อื่น ๆ… (ผู้เชี่ยวชาญ 5)

> …ต้องบอกว่ามีความจำเป็นมากที่มหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องได้รับการเอื้อประโยชน์จากองค์กรแม่ เพราะหากต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างรู้จริงจากสถานประกอบการจริงแล้ว สถาบันจำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายความร่วมมือทั้งจากองค์กรแม่ และองค์กรคู่ค้า ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ในสถานการณ์จริงกับเด็ก ซึ่งในห้องเรียนไม่มีทางสร้างได้ หรือจำลองให้เหมือนจริงได้ ในทางตรงกันข้าม หากเป็นสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ทำได้อย่างมากก็คือ การส่งให้เด็กออกไปหาสถานที่ฝึกงานตามระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด ครบตามระยะเวลาก็ถือผ่าน ซึ่งเด็กอาจไม่ได้รับการสอนหรือเรียนรู้สิ่งใดเลยจากการฝึกงาน… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อในการดูดซับความรู้ของมหาวิทยาลัย

บรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่กดดันให้เกิดการดูดซับความรู้อย่างมาก แต่การดูดซับความรู้นั้นต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม เพราะบรรยากาศที่กดดันเกินไปก็ส่งผลลบต่อการดูดซับความรู้เช่นกัน ทั้งนี้การฝึกให้สามารถอดทนต่อแรงกดดันได้ก็จะเป็นโอกาสในการพัฒนาการดูดซับความรู้ได้เช่นกัน ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

> …ในขณะที่เราคิดว่าการให้นักศึกษาลงไปเจอสถานการณ์จริง คือ การสอนให้เด็กได้เรียนรู้ แต่เราต้องยอมรับว่า สภาพการทำงานจริง ๆ นั้น อาจเครียดและกดดันมาก ทำให้นักศึกษาที่ไม่เคยพบหรือเจอเจอสถานการณ์ที่ยากลำบาก ปฏิภาณไหวพริบไม่เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหา หรือสถานการณ์ได้ ไม่มีความสามารถในการรับมือต่อสถานการณ์นั้น ๆ ทำให้คิดท้อ หรือไม่อยากเรียนต่อก็มี… (ผู้เชี่ยวชาญ 4)

> …จากการลงพื้นที่สังเกตดูการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษา พบว่า จะมีนักศึกษาส่วนหนึ่งที่อาจยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับวิธีการเรียนการสอนแบบ Work based Learning ไม่สามารถรับแรงกดดันจากสภาพการทำงานได้ แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ซึ่งหากเขาผ่านบททดสอบนี้ไปได้ เขาจะเรียนรู้ได้เร็ว เขาจะกล้าคิดกล้าตัดสินใจและไม่กลัวโลกภายนอกอีกต่อไป เราพบว่าเด็กที่ผ่านการเรียนรู้แบบนี้จะมีความเข้าใจในชีวิตการทำงานและเขาจะสามารถเรียนรู้การทำงานจากผู้บังคับบัญชาได้เร็ว… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

ผลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย

สภาพแวดล้อมถือว่ามีความสำคัญมาก ทั้งในแง่การจัดสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่เป็นตัวกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย ดังนั้นทางสถาบันจะคอยถามกับภาคธุรกิจที่เราส่งนักเรียนไปอยู่เสมอว่านักศึกษาเราเป็นอย่างไรบ้าง เมื่อเขาบอกมาเราก็จะพยายามมาปรับปรุงให้นักศึกษาเราตอบสนองความต้องการของเขาให้ได้มากที่สุด ดังคำกล่าวบางตอนจากการให้สัมภาษณ์ว่า

> …เรามีการจัดทีมพี่เลี้ยงให้กับนักศึกษาที่จะลงฝึกงานภาคปฏิบัติ โดยทีมพี่เลี้ยงที่เราจัดให้ได้แก่ นักข่าวที่ทำงานภาคสนาม เราจะแจ้งกับทีมพี่เลี้ยงเหล่านี้ว่า จะต้องฝึกและสอนให้นักศึกษาได้เรียนรู้อะไรจากการลงพื้นที่ทำข่าวบ้าง อะไรบ้างที่ต้องบอกต้องสอน และ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อะไรบ้างที่ต้องปล่อยให้เขาเรียนรู้เอง นอกจากนี้ยังมีการแจ้งโปรแกรมการฝึกปฏิบัติให้ทีมพี่เลี้ยงทราบ เพื่อให้เข้าใจทิศทางการลงฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาว่า จะดำเนินไปอย่างไร และเด็กจะได้เรียนรู้อะไรบ้าง… (ผู้เชี่ยวชาญ 1)

…เราจัดให้มีสำนักพัฒนานักศึกษา ทำหน้าที่เริ่มตั้งแต่สร้างความเข้าใจกับสถานประกอบการ ลงพื้นที่ไปยังสถานประกอบการ เพื่อสำรวจผลลัพธ์จากการฝึกงานของนักศึกษา เป็นเสมือนพี่เลี้ยงในการลงภาคปฏิบัติที่นักศึกษาสามารถปรึกษาและพูดคุยได้ และในทุก ๆ ภาคการศึกษา จะมีการจัดประชุมระหว่างสถานประกอบการ นักศึกษา อาจารย์ผู้สอน เพื่อรายงานปัญหา และหาทางออกเพื่อสนับสนุนการเรียนและการทำงานของนักศึกษาให้มีเป้าหมายสอดคล้องกัน… (ผู้เชี่ยวชาญ 3)

ทั้งนี้ ผลการสัมภาษณ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยร่วมกับการตรวจเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ ศธ 0513.20904/ปอ.บพ.

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ
ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
50 พหลโยธิน เขตจตุจักร กทม. 10900

7 กรกฎาคม 2557

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวกรรณิกา เชาว์วัฒนกุล นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำลังดำเนินการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ หัวข้อ ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย เพื่อให้นิสิตทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยหน่วยงานของท่านเป็นองค์การที่มีรูปแบบการบริหารงานตรงตามวัตถุประสงค์ของดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาดุษฎีนิพนธ์ของนิสิตต่อไป

อนึ่ง หากท่านพิจารณาแล้ว เห็นสมควรให้นิสิตส่งเครื่องมือวิจัย ตามวันเวลาและสถานที่ที่ท่านเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มณฑป ไชยชิต)
ประธานโครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาคพิเศษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โครงการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตฯ
โทรศัพท์ 02-942-8670, 01-685-4370
โทรสาร 02-579-7259

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ช

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามเพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ
กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้าพเจ้า นางสาวกรรณิกา เชาว์วัฒนกุล ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพลจากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพกลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย” โดยผลวิจัยดังกล่าวจะนำไปใช้ในการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ การจัดการความรู้ ความสามารถในการดูดซับความรู้และความสามารถในการจัดนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร จากมหาวิทยาลัยบรรษัท การตอบของท่านจะมีค่าอย่างยิ่งและจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะวิเคราะห์และเสนอผลการศึกษาในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาและโปรดตอบคืนภายใน 15 กันยายน 2557

นางสาวกรรณิกา เชาว์วัฒนกุล
นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ตอนได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อตัวแปรกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับคณะและมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อตัวแปรนวัตกรรมการสอนและการบริหาร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยบรรษัท หมายถึง มหาวิทยาลัยเฉพาะทางประเภทหนึ่ง ซึ่งมีการจัดตั้งจากองค์การที่มีจุดมุ่งหมายหลักในการจัดการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร โดยมีความร่วมมือจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่ให้คุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญา มุ่งเน้นการให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่ผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสมรรถนะทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนอย่างสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์การ โดยมีหลักสูตรที่สามารถให้คุณวุฒิด้านการศึกษาในระดับปริญญาและ/หรือคุณวุฒิทางวิชาชีพ

กลไกจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ (Knowledge spillover channel mechanism) คือ กระบวนการขององค์การเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก ประกอบด้วย การดูดซับความรู้ผ่านความร่วมมือเกี่ยวกับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรม การแบ่งปันข้อมูลกับผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทกับหน่วยงานต่าง ๆ ในเครือข่ายความรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) คือ ภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การคำนึงถึงอัตลักษณ์ของบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถที่จะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ การวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้ดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตน โดยได้กำหนด

ความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) ความสามารถขององค์การในการยอมรับคุณค่าของความรู้ และการดูดซับความรู้นั้น เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้กับองค์การ เป็นการบริหารจัดการความรู้ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ โดยอาศัย 1) การเรียนรู้เชิงสำรวจ ประเภทการรู้จำ 2) การเรียนรู้เชิงสำรวจ ประเภทดูดซับ 3) การเรียนรู้เชิงเปลี่ยนรูป ประเภทการดูแลรักษา 4) การเรียนรู้เชิงเปลี่ยนรูป ประเภทการนำมาใช้ 5) การเรียนรู้เชิงการใช้ประโยชน์ ประเภทการแปรรูป และ 6) การเรียนรู้เชิงการใช้ประโยชน์ ประเภทการประยุกต์ใช้ (Cohen and Levinthal, 1990)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นวัตกรรม คือ การนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลอง หรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้น (Invention) พัฒนาการ (Development) ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project) แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา และเรียกว่า นวัตกรรม (Thomas, 1971)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสามารถในการดูดซับความรู้: อิทธิพรากภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ
กลไกลจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ และผลกระทบต่อนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ และเติมข้อความที่จำเป็นและตรงกับสภาพจริงของท่านลงในช่องว่าง

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ ..... ปี

3. วุฒิการศึกษาสูง
   ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
   ☐ ปริญญาเอก ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ .....

4. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานปัจจุบัน ..... ปี

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบรรษัททุกแห่งที่เคยปฏิบัติมา ..... ปี

6. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน
   ☐ ผู้บริหาร ☐ อาจารย์ ☐ บุคลากรสนับสนุน

7. ท่านปฏิบัติงานในสาขาใด
   ☐ บริหารธุรกิจ ☐ วิศวกรรมศาสตร์ ☐ นิเทศศาสตร์
   ☐ ศิลปศาสตร์ ☐ ศึกษาศาสตร์ ☐ วิทยาการจัดการ
   ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

8. มหาวิทยาลัยที่ท่านสังกัด
   ☐ วิทยาลัยดุสิตธานี ☐ สถาบันเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น ☐ มหาวิทยาลัยเนชั่น
   ☐ สถาบันกันตนา ☐ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อตัวแปรกลไกจากช่องทางการรั่วซึมทางความรู้

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความทางซ้ายมือว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทมีการดำเนินการในประเด็นเหล่านั้นร่วมกับองค์กรธุรกิจ (องค์กรแม่) ในระดับใด จากนั้นทำเครื่องหมาย ○ ที่ตรงกับระดับการปฏิบัติตามสภาพจริงในสถาบันของท่านมากที่สุด โดยตัวเลขต่าง ๆ มีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมากที่สุด 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการมาก
3 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการปานกลาง 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการน้อย
1 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อยที่สุด

กลไกลจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ประเภทความร่วมมือ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนการบริหารงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถาบัน	5	4	3	2	1
2. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันในระยะยาว	5	4	3	2	1
3. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนร่วมกันในการกำหนดวิธีการดำเนินงานการเรียนรู้โดยองค์กร	5	4	3	2	1
4. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการวางแผนร่วมกันในการวิเคราะห์แนวโน้มและและทิศทางของสถาบันในอนาคต	5	4	3	2	1
5. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยร่วมกันระบุปัญหาที่ต้องแก้ไข	5	4	3	2	1
6. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยกำหนดแนวทางแก้ปัญหาจากการทำงาน	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กลไกลจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ประเภทความร่วมมือ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยการเจรจาต่อรองและกำหนดบทบาทความรับผิดชอบเพื่อแก้ปัญหา	5	4	3	2	1
8. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการแก้ปัญหาร่วมกันโดยการจัดให้มีแนวทางแก้ไขความขัดแย้งในกรณีเกิดปัญหาจากการปฏิบัติ	5	4	3	2	1
9. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยสร้างมาตรฐานการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1
10. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการสร้างระบบควบคุมมาตรฐานการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
11. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติร่วมกัน	5	4	3	2	1
12. สถาบันกับองค์กรธุรกิจมีการลงมือปฏิบัติร่วมกัน โดยการปรับปรุงมาตรการ ระบบ ในการดำเนินการร่วมกัน	5	4	3	2	1
13. การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถาบันของท่านกับองค์กรธุรกิจ ส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ	5	4	3	2	1
14. การแก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจ รูปแบบการสื่อสารโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก (Personal Contact)	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กลไกลจากช่องทางการรั่วซึมความรู้ ประเภทความร่วมมือ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15. ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจเป็นที่รับรู้ได้ โดยไม่ต้องมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร	5	4	3	2	1
16. เมื่อต้องการแบ่งปัน/แลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจ ท่านจะใช้วิธีสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเสมอ	5	4	3	2	1
17. ท่านสามารถจัดการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจเองได้ โดยไม่ต้องอาศัยคำสั่งจากหัวหน้า	5	4	3	2	1
18. ท่านรู้สึกสะดวกสบายใจเมื่อมีการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจ	5	4	3	2	1
19. ท่านได้รับหรือสามารถเข้าถึงข้อมูลระหว่างสถาบันกับองค์กรธุรกิจได้ง่าย	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับคณะและมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความทางซ้ายมือว่าท่านมีความเห็นด้วยกับข้อความในช่องรายการแต่ละข้อในระดับใด จากนั้นเลือก ○ ล้อมตัวเลขทางขวามือที่ตรงกับระดับการปฏิบัติตามสภาพจริงในสถาบันของท่านมากที่สุด โดยตัวเลขต่าง ๆ มีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมากที่สุด 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการมาก

3 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการปานกลาง 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการน้อย

1 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับคณะและมหาวิทยาลัย	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20. ผู้บริหารสถาบันมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ คิดกว้าง และมองการณ์ไกล	5	4	3	2	1
21. ผู้บริหารสถาบันสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาและอุปสรรคแก่บุคลากร	5	4	3	2	1
22. ผู้บริหารสถาบันยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร	5	4	3	2	1
23. ผู้บริหารสถาบันสร้างเจตคติและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	5	4	3	2	1
24. ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้และเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
25. ผู้บริหารสถาบันการปฏิบัติงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	5	4	3	2	1
26. ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของเหตุและผล	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับคณะและมหาวิทยาลัย	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27. ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของเหตุและผล	5	4	3	2	1
28. ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม	5	4	3	2	1
29. ผู้บริหารสถาบันกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในมุมมองที่เปิดกว้าง	5	4	3	2	1
30. ผู้บริหารสถาบันให้แนวคิดและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล	5	4	3	2	1
31. ผู้บริหารสถาบันสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ทั้งในด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
32. ผู้บริหารสถาบันยอมรับความแตกต่างในความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความทางซ้ายมือว่าท่านมีความเห็นด้วยกับข้อความในช่องรายการแต่ละข้อในระดับใด จากนั้นเลือก ○ ล้อมตัวเลขทางขวามือที่ตรงกับระดับการปฏิบัติตามสภาพจริงในสถาบันของท่านมากที่สุด โดยตัวเลขต่าง ๆ มีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมากที่สุด 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการมาก

3 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการปานกลาง 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการน้อย

1 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อยที่สุด

ความสามารถในการดูดซับความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
33. สถาบันมักจะมองหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ใช้กันอยู่ในกลุ่มของสถาบัน	5	4	3	2	1
34. สถาบันจะสังเกตแนวโน้มของเทคโนโลยีในอนาคตอย่างละเอียด	5	4	3	2	1
35. สถาบันจะสังเกตรายละเอียดของแหล่งเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากภายนอก	5	4	3	2	1
36. สถาบันเก็บข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจของพันธมิตรอย่างละเอียด	5	4	3	2	1
37. สถาบันมีข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยีชั้นเลิศภายนอกสถาบัน	5	4	3	2	1
38. สถาบันมีการรับเทคโนโลยีจากแหล่งภายนอกเสมอ	5	4	3	2	1
39. สถาบันมีการจัดการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกเพื่อรับเทคโนโลยีใหม่	5	4	3	2	1
40. พนักงานของสถาบันมีการติดต่อประสานงานกับสถาบันภายนอกเพื่อรับเทคโนโลยีใหม่อยู่เสมอ	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความสามารถในการดูดซับความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
41. สถาบันมีการถ่ายทอดความรู้ทางเทคโนโลยีให้กับพันธมิตรเพื่อให้เกิดโอกาสในการรับเทคโนโลยี	5	4	3	2	1
42. สถาบันมีการเก็บรักษาความรู้อย่างละเอียดตลอดเวลา	5	4	3	2	1
43. พนักงานของสถาบันมีการเก็บความรู้ที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการอ้างอิงในอนาคต	5	4	3	2	1
44. สถาบันมีการสื่อสารเกี่ยวกับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรของสถาบัน	5	4	3	2	1
45. สถาบันมีการจัดการเรียนรู้ดี ทำงานได้เป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
46. สถาบันมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรของสถาบัน	5	4	3	2	1
47. เมื่อพบโอกาสที่ดีสำหรับสถาบัน สถาบันสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว	5	4	3	2	1
48. สถาบันมีความเชี่ยวชาญที่จะนำความรู้ที่มีอยู่กลับมาใช้ใหม่	5	4	3	2	1
49. สถาบันวิเคราะห์และตีความการเปลี่ยนแปลงความต้องการของตลาดเกี่ยวกับหลักสูตรของสถาบันได้อย่างรวดเร็ว	5	4	3	2	1
50. สถาบันเล็งเห็นโอกาสใหม่ ๆ ที่จะใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในการให้บริการนักศึกษาให้ดีขึ้น	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความสามารถในการดูดซับความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
51. สถาบันมีความเชี่ยวชาญในการเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีไปเป็นบริการของสถาบัน	5	4	3	2	1
52. สถาบันทราบดีว่าจะนำเทคโนโลยีใหม่ไปสร้างบริการใหม่ ๆ ของสถาบันได้อย่างไร	5	4	3	2	1
53. สถาบันทราบว่าความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่นั้นสามารถนำมาใช้ร่วมกับสิ่งที่สถาบันมีอยู่แล้วได้อย่างไร	5	4	3	2	1
54. บุคลากรของสถาบันมีความสามารถในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาหลักสูตรของสถาบัน	5	4	3	2	1
55. สถาบันเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับบริการของสถาบัน	5	4	3	2	1
56. สถาบันพิจารณาอย่างต่อเนื่องว่ามีวิธีการที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ให้ได้ประโยชน์มากกว่าเดิมได้อย่างไร	5	4	3	2	1
57. สถาบันสถาบันแล้ว การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับบริการต่าง ๆ ของสถาบันเป็นเรื่องง่าย	5	4	3	2	1
58. สถาบันจะรู้ว่าใครสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อตัวแปรนวัตกรรมการสอนและการบริหาร

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความทางซ้ายมือว่าท่านมีความเห็นด้วยกับข้อความในช่องรายการแต่ละข้อในระดับใด จากนั้นเลือก ○ ล้อมตัวเลขทางขวามือที่ตรงกับระดับการปฏิบัติตามสภาพจริงในสถาบันของท่านมากที่สุด โดยตัวเลขต่าง ๆ มีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการมากที่สุด 4 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการมาก

3 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการปานกลาง 2 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติการน้อย

1 หมายถึง มีระดับปฏิบัติการน้อยที่สุด

นวัตกรรมการสอนและการบริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
59. สถาบันมีการทดลองใช้การเรียนการสอนรูปแบบใหม่	5	4	3	2	1
60. สถาบันมีการพัฒนาการเรียนการสอนสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1
61. สถาบันพยายามคิดค้นรูปแบบการเรียนการสอนใหม่ ๆ	5	4	3	2	1
62. มีการเผยแพร่รูปแบบการเรียนการสอนทั้งภายในและออกสู่ภายนอกสถาบัน	5	4	3	2	1
63. สถาบันสร้างกรอบแนวคิด และกำหนดนโยบายตรงตามวัตถุประสงค์การบริหารแนวใหม่	5	4	3	2	1
64. สถาบันสร้างสรรค์รูปแบบการทำงานที่เอื้อต่อการบริหารแนวใหม่	5	4	3	2	1
65. สถาบันมีแผนเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ	5	4	3	2	1
66. สถาบันมีการควบคุมในองค์การรูปแบบเฉพาะที่ทันสมัย	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม โปรดระบุ

.....

.....

.....

.....

.....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวกรรณิกา เชาว์วัฒนกุล
วันเดือนปีที่เกิด	30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2524
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวารสารสนเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์