

## บทที่ 1

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความรู้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบันที่เป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ซึ่งใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการเติบโตขององค์การทุกประเภท ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การ ที่มีลักษณะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่นๆ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ทั้งนี้ การพัฒนาที่นำไปสู่สังคมฐานความรู้จะต้องมีการปรับระบบการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้ มีการพัฒนาคนเพื่อการปรับปรุงทักษะอย่างต่อเนื่อง (ทวิศักดิ์ กอนันตกุล และเพ็ญศรี กันตะโสฬตร์, 2544) นอกจากนี้ การที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์การในการทำให้วงจรการเรียนรู้หมุนได้เร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) นั้นเอง (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็นเครื่องมือทางยุทธศาสตร์ของหลายองค์การ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่สำคัญซึ่งองค์การสมัยใหม่นำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของคนในองค์การ (จิรัชณา วิเชียรปัญญา, 2549)

จากสภาพสังคมปัจจุบันที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้เป็นฐาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของสังคม (ทวิศักดิ์ กอนันตกุล และเพ็ญศรี กันตะโสฬตร์, 2544) ดังนี้

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

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

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

ขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว (พลุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2549)

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

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

การจัดการความรู้ ถือเป็นเครื่องมือการบริหารแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในตน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนภายในองค์กร เพื่อใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย (วิจารณ์ พานิช, 2548) การจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเหมือนสอง

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

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

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

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

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

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

ในการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงนำความรู้ไปปรับใช้ยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพการศึกษายังไม่เพียงพอต่อการนำไปปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553)

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

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ เช่น โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ที่จะป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง

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

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

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

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

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

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

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

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

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

### วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### วัตถุประสงค์รอง

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

### คำถามการวิจัย

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

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพการบริหารจัดการภายใต้องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี โดยศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่

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

โดยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัย ราชภัฏที่พัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่แสดงถึงการบูรณาการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับ องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ดังกล่าว

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

### **คำจำกัดความในการวิจัย**

**การบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ราชภัฏเพื่อผลักดันองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การและเทคโนโลยี ให้ ปรับเปลี่ยนเพื่อสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้มีการดำเนินการ จัดการความรู้ที่บูรณาการอยู่ในการดำเนินงาน

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

**องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี

**รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้** หมายถึง ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้องค์ประกอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี เกิดการ ขับเคลื่อน ซึ่งส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้บูรณาการในการดำเนินงาน

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

**การขับเคลื่อนการจัดการความรู้** หมายถึง การใช้กระบวนการบริหารการ เปลี่ยนแปลงเป็นกลไกในการผลักดันให้องค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรม องค์การ และเทคโนโลยี เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน

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

**สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการ** หมายถึง สภาพการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ที่ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความต้องการให้เกิดขึ้น

**กรอบแนวคิดในการวิจัย**

1. **แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง** ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการในประเด็นต่างๆ และได้้นำแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงของ Robbin and Coulter (2003); Certo (1997); Bennis (1976); สมยศ นาวิการ (2543) ; วันชัย มีชาติ (2548) ; ธนยศ แสนสุขไส (2551) มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบฯ ดังนี้

1. 1 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- 1) โครงสร้าง ประกอบด้วย ทิศทางของมหาวิทยาลัย กระบวนการทำงาน การจัดการทรัพยากร
- 2) คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน
- 3) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยม บรรยากาศ
- 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

สำหรับการเรียนรู้

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

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

2. **แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการขององค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

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

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

โดยผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือมีความเป็นเลิศนั้น ต้องเกิดจากการดำเนินการที่สอดรับกันทั้งองค์การเพื่อให้ทุกส่วนดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

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

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

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดข้างต้นกับการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอในแผนภาพที่ 1



**แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง**  
องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Certo, 1997; Bennis, 1976; Luecke, 2003; Robbin and Coulter, 2003; สมยศ นาวิกาน, 2543; วันนีย์ มีชาติ, 2548; ธนยศ แสนสุขใจ, 2551)

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

**กระบวนการเปลี่ยนแปลงของบริษัท Xerox Corporation (Osterhoff, 2003)**

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

**แนวคิดการจัดการความรู้**  
องค์ประกอบ/ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ (Keyser, 2004; Martin, 2004; Choi, 2000; Carla O'Dell, 1998; จุฑารัตน์ ศราภรณ์วงศ์, 2551; พรพิมล พรรษาภิรมย์โชค, 2550 )

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

**แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด

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

**รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ  
 วันที่..... พ.ศ. 2555  
 เลขทะเบียน..... 247993  
 เลขเรียกหนังสือ.....

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบริบทใกล้เคียงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้

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

### ประโยชน์เชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่มีบริบทใกล้เคียง สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้

2. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครและมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ สามารถนำแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาพรวม ไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้