



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ

**ตอนที่ 3** การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**ตอนที่ 4** ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการสัมภาษณ์อธิการบดี

ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง โดยสัมภาษณ์อธิการบดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลมหาวิทยาลัยนำเสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำเสนอโดยสรุปสาระสำคัญ จำแนกประเด็นและจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน

ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยี รวมทั้งจุดอ่อนและปัจจัยความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอธิการบดี และข้อมูลมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลอธิการบดี และข้อมูลมหาวิทยาลัยดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ข้อมูลอธิการบดีและข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อมูลอธิการบดี และ ข้อมูลมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
อุดมศึกษา	ปริญญาเอก	ปริญญาเอก	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	ปริญญาเอก
ประสบการณ์ การทำงาน ในมหาวิทยาลัย	35 ปี	35 ปี	6 ปี	24 ปี	23 ปี	1 ปี
ประสบการณ์ใน ตำแหน่งอธิการบดี	13 ปี	5 ปี	6 ปี	1 ปี	14 ปี	1 ปี
ระยะเวลาที่ก่อตั้ง มหาวิทยาลัย	75 ปี	74 ปี	114 ปี	62 ปี	117 ปี	70 ปี
จำนวนบุคลากร สายวิชาการ	845 คน	571 คน	354 คน	240 คน	380 คน	312 คน
จำนวนบุคลากร สายสนับสนุน	1,400 คน	661 คน	235 คน	240 คน	363 คน	356 คน
จำนวนนักศึกษา	19,000 คน	19,896 คน	22,256 คน	12,000 คน	24,803 คน	27,234 คน
หลักสูตร/สาขา ที่เข้มแข็ง อัตลักษณ์ของ มหาวิทยาลัย	การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมบริการ การศึกษาพิเศษ	นาฏศิลป์และ การละคร	ดนตรีไทย ครุศาสตร์บัณฑิต เอเชียศึกษา	ศิลปกรรม นิเทศศาสตร์	การฝึกหัดครู	1. ครุศาสตร์บัณฑิต 2. ดนตรีและ ศิลปะการแสดง 3. คอมพิวเตอร์ 4. แพทย์แผนจีน 5. ภาษาต่างประเทศ และภาษาไทย

จากตารางที่ 10 ข้อมูลอธิการบดีและข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดี จำนวน 5 คน เป็นรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน อธิการบดีเป็นเพศชาย 5 คน เพศหญิง 1 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท 1 คน โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัย ก. และมหาวิทยาลัย ข. มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยปัจจุบันมากที่สุดคือ 35 ปี ส่วนอธิการบดีมหาวิทยาลัย ง. และมหาวิทยาลัย จ. มีประสบการณ์ทำงานในมหาวิทยาลัยรองลงมาคือ 24 ปี และ 23 ปี ตามลำดับ อธิการบดีที่มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยปัจจุบันน้อยที่สุดได้แก่ มหาวิทยาลัย ฉ.

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอธิการบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. จำนวน 14 ปี รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. จำนวน 13 ปี และมหาวิทยาลัย ค. จำนวน 6 ปี (มีประสบการณ์ในตำแหน่งอธิการบดีที่มหาวิทยาลัยอื่นมาแล้ว รวมจนถึงปัจจุบัน ประมาณเกือบ 30 ปี) มหาวิทยาลัย ข. จำนวน 5 ปี และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอธิการบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยที่สุดคือประมาณ 1 ปี ได้แก่ มหาวิทยาลัย ง. และมหาวิทยาลัย ฉ.

มหาวิทยาลัย จ. ก่อตั้งมหาวิทยาลัยนับจนถึงปัจจุบันมีระยะเวลาที่นานที่สุดคือ 117 ปี รองลงมา ได้แก่ มหาวิทยาลัย ค. ก่อตั้งมาเป็นเวลา 114 ปี นอกจากนั้น มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 แห่งที่มีอายุการก่อตั้ง 70 ปี ขึ้นไป ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. เป็นเวลา 75 ปี มหาวิทยาลัย ข. 74 ปี และ มหาวิทยาลัย ฉ. 70 ปี ส่วนมหาวิทยาลัย ง. มีอายุการก่อตั้งน้อยที่สุดคือ 62 ปี

มหาวิทยาลัย ก. มีบุคลากรสายวิชาการ มากที่สุด จำนวน 845 คน รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย ข. จำนวน 571 คน มหาวิทยาลัย จ. จำนวน 380 คน มหาวิทยาลัย ค. จำนวน 354 คน มหาวิทยาลัย ฉ. จำนวน 312 คน และมหาวิทยาลัย ง. มีบุคลากรสายวิชาการน้อยที่สุด จำนวน 240 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ก. มีบุคลากรสายสนับสนุน มากที่สุด คือ 1,400 คน รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย ข. จำนวน 661 คน มหาวิทยาลัย จ. จำนวน 363 คน มหาวิทยาลัย ฉ. จำนวน 356 คน และมหาวิทยาลัย ง. จำนวน 240 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏ ค. มีบุคลากรสายสนับสนุนน้อยที่สุด จำนวน 235 คน

มหาวิทยาลัย ฉ. มีนักศึกษามากที่สุด จำนวน 27,234 คน รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. จำนวน 24,803 คน มหาวิทยาลัย ค. จำนวน 22,256 คน มหาวิทยาลัย ข. จำนวน 19,896 คน มหาวิทยาลัย ก. จำนวน 19,000 คน และ มหาวิทยาลัย ง. มีนักศึกษาน้อยที่สุด จำนวน 12,000 คน

หลักสูตรที่มีความเข้มแข็งและเป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีความหลากหลาย แต่ส่วนใหญ่ยังคงมีจุดเน้นที่สาขาวิชาการผลิตครูซึ่งเป็นจุดกำเนิดของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มาจากวิทยาลัยครู เช่น มหาวิทยาลัย จ. ที่ยังคงชื่อวิทยาลัยการฝึกหัดครูเนื่องจากเป็นสถาบันฝึกหัดครูที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศไทย มหาวิทยาลัย ฉ. เน้นการผลิตครูทุกสาขาซึ่งได้รับการยอมรับตลอดมา มหาวิทยาลัย ก. กำหนดสาขาการศึกษาปฐมวัยเป็นหนึ่งในอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้น ในการกำหนดสาขาวิชาที่เป็นจุดเน้น นอกจากในสาขาการผลิตครูแล้วยังมีสาขาอื่นซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งเป็นที่รู้จัก เช่น มหาวิทยาลัย ก. กำหนดอัตลักษณ์ในสาขาอุตสาหกรรมอาหารอุตสาหกรรมบริการ การศึกษาปฐมวัย และพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย ฉ. กำหนดให้สาขาที่มีความโดดเด่นนอกจากหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต ได้แก่ สาขาดนตรีและศิลปะการแสดง แพทย์แผนจีน คอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศและภาษาไทย

ส่วน มหาวิทยาลัย ค. ได้รับการยอมรับในหลายสาขา เช่น ดนตรีไทย คุรุศาสตรบัณฑิต และเน้นในเรื่องวัฒนธรรมสากล โดยมีวิชาภาษาเพื่อนบ้านอยู่ในกลุ่มวิชาการศึกษาทั่วไป โดยมีอาจารย์ชาวต่างชาติมาสอน และให้นักศึกษาได้ไปศึกษาร่วมกับนักศึกษาที่ประเทศเพื่อนบ้านด้วย นอกจากนี้ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัย ค. ได้จัดทำหลักสูตรเอเชียศึกษา (Asian Studies) และกำลังจะเปิดการเรียนการสอน ซึ่งถือเป็นสาขาที่จะมีความโดดเด่นและแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ โดยมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการดำเนินการให้สอดคล้องตามปรัชญาของมหาวิทยาลัยคือ “สร้างองค์ความรู้ระดับสากล ขยายผลสู่ท้องถิ่นและนานาชาติ” อย่างชัดเจน โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้ในประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งประเทศอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในระดับผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังตารางที่ 11-14  
 ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>ปรัชญา: เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอด (Survivability)</p> <p>วิสัยทัศน์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มีอัตลักษณ์โดดเด่นด้านอุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัยอุตสาหกรรมบริการ และพยาบาลศาสตร์ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นพลวัต เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียน และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน</p> <p>ประเด็นยุทธศาสตร์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้บริการวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>2. การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านสังคมศาสตร์</li> <li>3. การสร้างความรู้ความเข้าใจและความภาคภูมิใจในคุณวิถึวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>4. การจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นฐานการพัฒนาขีดความสามารถของประเทศ</li> </ol>	<p>วิสัยทัศน์: มหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเพื่อปวงชน</p> <p>เป้าหมาย:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นการสอนให้มีคุณภาพ</li> <li>2. มุ่งผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม</li> <li>3. มุ่งสร้างความรู้เข้มแข็ง และแก้ปัญหาความยากจนให้ประชาชนชุมชนและท้องถิ่น</li> <li>4. ยุทธศาสตร์และจุดเน้นการพัฒนา</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการจัดการศึกษา จำแนกเป็น 4 กลุ่ม (cluster) ได้แก่                     <ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่ม 1 ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ</li> <li>กลุ่ม 2 ด้านอุตสาหกรรมบริการ</li> <li>อุตสาหกรรมท่องเที่ยว การโรงแรม และที่พัก</li> <li>กลุ่ม 3 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม สื่อสาร บันเทิง และการแสดง (Entertainment)</li> <li>กลุ่ม 4 ด้านผลิตครูและพัฒนาครูสู่มืออาชีพ</li> </ul> </li> </ol>	<p>ปรัชญา: "สร้างองค์ความรู้ระดับสากล ขยายผลสู่ท้องถิ่นและนานาชาติ"</p> <p>ปณิธาน: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มุ่งมั่นที่จะเป็นแหล่งค้นคว้า สะสม พัฒนาองค์ความรู้ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อผลิตบัณฑิตให้เทียบพร้อมด้วยสติปัญญา มีความรู้ ธรรม จริยธรรม และ ความรับผิดชอบต่อสังคม และประเทศชาติ</p> <p>วิสัยทัศน์:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความก้าวหน้าทางการศึกษา</li> <li>● มีการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> <li>● มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อการบริหารจัดการและการเรียนรู้</li> <li>● ระบบประกันคุณภาพผ่านการประเมินโดยองค์กรภายนอก</li> <li>● มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และคุณภาพชีวิตที่ดี</li> </ul>	<p>ปรัชญา: มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ คุณธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล</p> <p>วิสัยทัศน์: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เป็น สถาบันอุดมศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล บริการวิชาการแก่สังคม อารมณ์ดี พัฒนาท้องถิ่น การวิจัยสู่การพัฒนาท้องถิ่น</p> <p>เป้าหมาย:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บัณฑิตมีคุณธรรม มีภาวะผู้นำ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรู้และทักษะทางวิชาการและวิชาชีพ มีความสามารถในการสื่อสาร และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>2. มีอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก เพียงพอต่อการดำเนินงานตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<p>วิสัยทัศน์: เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในการบูรณาการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน</p> <p>เป้าหมาย: มีความเป็นไทที่เป็นอัตลักษณ์ของชาติ</p> <p>คุณค่า: มีปัญญาและพึ่งตนเองได้ด้วยค่านิยมของประชาชนที่มีจิตสำนึกและศรัทธาคือความเป็นไท</p> <p>ยุทธศาสตร์:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิชาการเป็นเลิศ</li> </ol> <p>เป้าประสงค์คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) บุคลากรชั้นนำ</li> <li>2) คุณธรรมนำหน้า</li> </ol> <p>วิจัยสร้างสรรค์</p> <p>เป้าประสงค์คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ค้นพบความจริง</li> <li>2) พัฒนาสิ่งใหม่</li> </ol>	<p>ปรัชญา: ความรู้ดี มีคุณธรรม นำชุมชนพัฒนา</p> <p>วิสัยทัศน์: "เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ นำภูมิปัญญาสู่สากล"</p> <p>เป้าหมาย: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ</p> <p>จุดเน้นด้านผลผลิต: สร้างบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>จุดเน้นด้านองค์กร: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมได้รับการยอมรับในเชิงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ</p>

ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรรรมมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง (ต่อ)

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>5. การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์</p> <p>6. การบริหารจัดการแบบพลวัตตลอดชีวิต</p> <p>เป้าประสงค์:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษา 2. บัณฑิตในสาขาที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียน</li> <li>นักศึกษาและประชาชนตระหนักเห็นคุณค่าวัฒนธรรมไทย</li> <li>กำลังคนด้านวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ</li> <li>การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรมและการนำไปใช้ประโยชน์</li> <li>การบริหารจัดการแบบพลวัต</li> </ol> <p>กลยุทธ์:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การบริหารวิชาการเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>มหาวิทยาลัยที่มีอัตลักษณ์โดดเด่นเป็นของตนเอง</li> <li>สร้างคุณค่าวัฒนธรรมไทย</li> <li>พัฒนาความเข้มแข็งของการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์</li> <li>การสร้างและนำองค์ความรู้ไปให้เกิดประโยชน์</li> <li>การบริหารจัดการเชิงพลวัต</li> </ol>	<p>2) ด้านการวิจัย วิจัยและสร้างองค์ความรู้ที่เพิ่มคุณค่าทางสังคมให้แก่ชุมชนและท้องถิ่นไทยที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ การวิจัยจะต้องสอดคล้องกับ 4 กลุ่มข้างต้น</p> <p>3) ด้านการบริหารวิชาการแก่สังคมและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>ให้บริการวิชาการและฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนเมืองและท้องถิ่น</p> <p>เพื่อการต่อสู้ความยากจนและส่งเสริมรักษา พัฒนาและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน</p> <p>4) ด้านการผลิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับกรรชาตแผนและตอบสนองต่อความต้องการพัฒนากำลังคนของท้องถิ่น ประเทศและอาเซียน</p>	<p>● เป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อการพัฒนาชุมชน</p> <p>● มีการขยายวิทยาเขต เพื่อให้โอกาสทางการเรียนรู้แก่สังคม การจัดทรัพยากรทางการบริหาร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จัดงบประมาณตามรายหัว</li> <li>นักศึกษาหลงใหลในกรรรมวิชา ประมาณร้อยละ 70 เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่สาขาวิชาต่างๆ</li> <li>จัดอุปกรณ์การเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีทันสมัย เช่น จอ LCD ลงสู่ทุกห้องเรียน</li> </ol> <p>แนวทางการประเมินการปฏิบัติงาน มี 2 ส่วน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การประเมินตามแนวทางของหน่วยงานระดับนโยบาย</li> <li>การประเมินตามแนวทางของมหาวิทยาลัย เช่น การประเมินกันเอง ในทุกระดับ โดยพิจารณาไม่ภาพรวม โดยใช้เป็นส่วนเสริมในการประเมินส่วนแรก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้นำด้านการอนุรักษ์สืบสานพัฒนา เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมและสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้ยั่งยืน และสร้างสังคมคุณภาพ</li> <li>ภูมิปัญญาท้องถิ่น</li> <li>มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีเป็นแหล่งบริการวิชาการ เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และความเข้มแข็งของชุมชน</li> <li>บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มีศักยภาพตามมาตรฐานอุดมศึกษา</li> <li>มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีเป็นองค์กรคุณภาพที่บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ</li> <li>มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีเป็นสถานศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล บริการวิชาการแก่สังคม อารงศิลปวัฒนธรรมเชื่อมโยงการวิจัยสู่การพัฒนาท้องถิ่น</li> </ol>	<p>3. บริการเป็นเยี่ยม</p> <p>เป้าประสงค์คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>อำนวยความสะดวก</li> <li>เข้าถึงท้องถิ่น</li> </ol> <p>สาขาวิชาที่เป็นจุดเด่น</p> <p>การฝึกหัดครู ซึ่งเป็นสถาบันฝึกหัดครูแห่งแรกในประเทศไทย</p>	<p>สาขาวิชาที่เป็นจุดเด่น:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาศาสตร์</li> <li>ดนตรีและศิลปะการแสดง</li> <li>คอมพิวเตอร์</li> <li>แพทย์แผนจีน</li> <li>ภาษาต่างประเทศและภาษาไทย</li> </ol>

ตารางที่ 12 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านคน

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>หลักการของอธิการบดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผู้บริหารต้องมีการปฏิบัติตนเองให้ดีขึ้น</li> <li>2) หลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เน้นการเอาตัวรอด (ทำให้คนอื่นรู้ว่าเรายังเข้มแข็งอยู่)</li> <li>3) เน้นการเปลี่ยนแปลงตัวเราเอง ไม่ได้เน้นการเปลี่ยนแปลงระบบ ซึ่งเริ่มตั้งแต่สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี การมีระเบียบวินัย บุคลิกภาพของชาวสวนดุสิต "เปลี่ยนคนแล้วทำให้ระบบเปลี่ยน"</li> <li>● มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่โดยการส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อปริญญาเอกที่ต่างประเทศจำนวนร้อยละ 70 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด</li> <li>- มีการจัดพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมศึกษาดูงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพิ่ม</li> <li>อธิการบดีเปิดโอกาสให้ร่วมงาน</li> </ol>	<p>หลักการบริหารของอธิการบดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) หลักธรรมาภิบาล เน้นความโปร่งใสตรวจสอบได้</li> <li>2) เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) โดยแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ต้องการให้ผู้บริหารระดับรอง และบุคลากรพึงกระทำ</li> <li>● คุณลักษณะของคนที่ดีประสงค์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ความซื่อตรง ความกระตือรือร้น ความทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานให้แก่มหาวิทยาลัย</li> <li>● ระบบการยกย่องชมเชยบุคลากรในรูปแบบของระบบเงินเดือนที่เหมาะสม</li> <li>การเตรียมพร้อมคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็นปัญหาสำคัญเนื่องจากคนส่วนใหญ่ยังติดกรอบความคิดและการปฏิบัติงานแบบเก่าที่คุ้นเคย จึงต้องเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป</li> </ol>	<p>หลักการบริหารของอธิการบดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เน้นนวัตกรรม ความริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>2) เป็นนักวิชาการ</li> <li>3) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเชิงคุณภาพ ตามหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานนโยบายกำหนด</li> <li>4) มีความเป็นครูสูง มีความเมตตาไม่ลงโทษ แต่ให้ออกาสคนในการเรียนรู้และปรับตัว</li> </ol> <p>มหาวิทยาลัยมีการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารจัดการให้ประสิทธิภาพโดยเน้นสร้าง ความเข้มแข็งให้โปรแกรมวิชาโดยการจัดงบประมาณประมาณร้อยละ 70 ให้ และมีส่วนที่อยู่ในส่วนกลางของคณะและมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาบุคลากร และนักศึกษา</p> <p>โดยในส่วนของงานพัฒนาบุคลากร สาขาวิชาการมีการส่ง ประชานโปรแกรมไปศึกษาดูงานต่างประเทศ</p>	<p>หลักการบริหารของอธิการบดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ความซื่อสัตย์</li> <li>2) ความมุ่งมั่น มุมานะ และทุ่มเทให้มหาวิทยาลัย</li> <li>3) ความเสียสละ</li> <li>4) ทำตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) อย่างสม่ำเสมอ</li> </ol> <p>นอกจากนั้น อธิการบดีควรเป็นคนที่มี ความคงเส้นคงวา พุดและกระทำในทิศทางเดียวกัน มีความเด็ดขาดในเรื่องงาน แต่มีความเห็นอกเห็นใจและเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักและเข้าใจสภาพของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี โดยการศึกษารวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง อธิการบดีจะให้เวลากับการสื่อสาร โดยการพูดคุยมากที่สุด โดยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าแสดงความคิดเห็นและหารือตกลงร่วมกัน ในการบริหาร จัดการของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยนั้น อธิการบดีจะ</p>	<p>หลักการของอธิการบดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) หลักธรรมาภิบาล</li> <li>2) นิติศาสตร์</li> <li>3) คุณธรรม (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) รู้จักแยกสิ่งดี/เดว ไม่โอ้อวด โดย</li> <li>4) เป็นผู้บริหารเชิงการรับใช้ (Servant leadership)</li> </ol> <p>มหาวิทยาลัยได้กำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากร ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สมรรถนะหลัก 5 รายการ ประกอบด้วย คุณธรรม ความพอเพียง การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ และการทำงานเป็นทีม</li> <li>2) สมรรถนะประจำกลุ่มสายงาน ประกอบด้วย</li> </ol>	<p>หลักการบริหารของอธิการบดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีวิสัยทัศน์ มองกว้าง มองไกล บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์</li> <li>2) เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความทุ่มเท เสียสละ</li> <li>3) มีทีมงานที่ดี</li> <li>4) มีแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</li> <li>● สมรรถนะหลักของคนในมหาวิทยาลัย</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ความดี ความไม่รู้จัก</li> <li>2) ความมีวินัย</li> <li>3) ความรักองค์กร</li> <li>4) มนุษย์สัมพันธ์</li> <li>5) ทักษะด้านเทคโนโลยี</li> </ol> <p>● ส ม ร ร ถ น ะ เ ฉ พ า ะ ( Functional competency)</p> <p>ความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะตามตำแหน่งงาน</p> <p>● ส ม ร ร ถ น ะ พิ เ ศ ช ( Special competency)</p> <p>ความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะของผู้บริหาร โดยมีการเตรียมผู้บริหาร</p>

ตารางที่ 12 ผลการสัมภาษณ์อิทธิการบตีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านคน (ต่อ)

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>วิจารณ์ตน เมื่อสิ่งที่ทำผิดพลาด การวิจารณ์จะหายไป กลายเป็นการยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเลือกของอธิการบดี พิจารณาจากความสามารถ ที่สำคัญคือบุคลิกภาพและความเข้าใจไปในทางเดียวกันหรือไม่</li> <li>- ให้ออกาสรองอธิการบดีในการตัดสินใจ ถ้าทำไปแล้วผิดพลาดก็ร่วมกันแก้ไข เน้นทำดีช่วยสนับสนุน ทำผิดพลาดช่วยแก้ไข</li> <li>- การบริหารมีการมอบอำนาจการบริหารไปยังฝ่ายต่างๆ โดยทุกคนต้องเข้าใจรูปแบบการบริหารที่ตรงกัน</li> <li>- การบริหารต้องมีการกระจายอำนาจ</li> </ul> <p>ต้องมีกระบวนการกำกับติดตาม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารเก่ง คือ ผู้บริหารที่หลอกล่อให้ลูบหน้าตามใจ</li> <li>- การคัดเลือกบุคลากรต้องมีบุคคลที่ดีเป็นอันดับ 1 ความรู้เป็นอันดับ 2 การให้รางวัลเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การให้การยอมรับ ให้ความรู้สึที่ดี</li> </ul>	<p>มหาวิทยาลัยพยายามให้ออกาสคนโดยให้เข้าร่วมทำงานเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ โดยได้มีการจัดตั้งหน่วยงานในกำกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำ (strategic leadership) ให้ผู้บริหารทุกระดับและกลยุทธิ์ในการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลสู่คุณภาพและมาตรฐาน โดยกำหนดให้มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มีอาชีพและมีสมรรถภาพที่พึงประสงค์ โดยในทางปฏิบัติมหาวิทยาลัยได้จัดงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรสายวิชาการ ศึกษาในระดับปริญญาเอก การอบรมนักวิจัยรุ่นใหม่ จัดให้มีพี่เลี้ยงในการทำวิจัย และการพัฒนาด้านต่างๆ โดยมีระบบยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ</li> </ul>	<p>เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนร่วมงาน</p>	<p>ดูแลและช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยมีการยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรรวมทั้งนักศึกษา โดยบุคลากรจะได้รับการเกียรติ การชมเชยในส่วนตัว การชมเชยในที่ประชุม การส่งการ์ดขอขอบคุณเมื่อจบการดำเนินงานต่างๆ การส่งการ์ดอวยพรวันเกิดบุคลากรที่ลงนามโดยอธิการบดี เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สมรรถนะสายบริหาร 5 รายการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การควบคุมตนเอง การมอบอำนาจและการติดตาม</li> <li>● สมรรถนะสายวิชาการ 5 รายการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาการ การทำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การบริการวิชาการสู่ สังคม ผลงานและตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>● สมรรถนะสายงานสนับสนุน 5 รายการ ได้แก่ ความรู้และทักษะในงานและอาชีพ การปฏิบัติตามแผน ยุทธศาสตร์ นวัตกรรมและความยืดหยุ่น ความถูกต้องของงาน บุคลิกภาพและการบริการ</li> </ul>	<p>ในการเตรียมพร้อมด้านคน</p> <p>1. ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคลากรรวมทั้งนักศึกษาทราบทิศทางในอนาคต โดยสร้างทีมผู้นำที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมหาวิทยาลัยจะจัดทำหลักสูตรผู้นำ การปรับเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมพร้อมผู้บริหาร</p>

ตารางที่ 13 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>มหาวิทยาลัยกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) ไว้ ดังนี้</p> <p>Specialization ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของมหาวิทยาลัย</p> <p>Uniqueness การมีเอกลักษณ์ Relationship สัมพันธภาพภายในและความร่วมมือกับภายนอก</p> <p>Value ความมีคุณค่าในความรู้สึกของประชาคมและสังคม</p> <p>Identity อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย</p> <p>อุตสาหกรรมอาหาร การศึกษา ปฐมวัย อุตสาหกรรมบริการ และพยาบาลศาสตร์</p> <p>Variation การผันแปร การเปลี่ยนแปลงที่มหาวิทยาลัยต้องพร้อมรับ</p>	<p>มหาวิทยาลัยกำหนดค่านิยมไว้ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>2) มุ่งมั่นปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3) สร้างคุณค่าและนวัตกรรมให้ผู้รับบริการ</li> <li>4) โปร่งใส ยุติธรรม และเป็นธรรม</li> <li>5) บุคลากรทุกคนมีคุณค่าต่อองค์กร</li> </ol> <p>โดยในการสร้างความตระหนักในค่านิยมของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงทำตนเป็นแบบอย่าง</p>	<p>มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่โดยภาพรวมค่านิยมของคนในมหาวิทยาลัยมีความสามัคคี ร่วมมือกัน และเน้นด้านวิชาการ</p>	<p>มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สิ่งที่ป็นค่านิยมขององค์การคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การเคารพผู้อาวุโส</li> <li>2) การรวมแรงรวมใจในการทำงาน</li> </ol> <p>การทำงานอย่างมีความสุข การเรียนอย่างมีความสุข</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3) มีการพบปะพูดคุยกับผู้บริหารบ่อย และช่วยกันแก้ปัญหาในงานโดยอิทธิกรบดีเป็นพิเศษให้ได้อย่างใกล้ชิด</li> <li>4) การตรงต่อเวลา และจิตบริการ ซึ่งเน้นมากโดยเฉพาะบุคลากรของหน่วยงานสนับสนุน เพื่อสร้างบรรยากาศมหาวิทยาลัยให้เป็นอย่างดี <p>บรรยากาศมหาวิทยาลัยให้เป็นอย่างดี</p> <p>สร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ โดยอิทธิกรบดีทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอ และบุคลากรใหม่ต้องพบกับอิทธิกรบดีเพื่อสื่อสารให้ทราบถึงวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย</p> </li></ol>	<p>ในการทำงานของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นลักษณะการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานเป็นทีมและเป็นระบบ</p>	<p>ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยยังไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การไว้เป็นลายลักษณ์อักษร</p>

ตารางที่ 13 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารปี่มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
Attraction ความมีเสน่ห์จากบุคลิกเฉพาะทั้งด้านวิชาการและ ความมีสุนทรียศาสตร์ของบุคลากรและนักศึกษา Balance ความสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร Innovation นวัตกรรม Learning การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร Initiation การเริ่มต้น Total Quality คุณภาพองค์กรรวม Young Blood คนรุ่นใหม่ วัฒนธรรมที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คือ เป็นคนดีมีวินัย และเป็น Unity เดียวกัน					



ตารางที่ 14 ผลการสัมภาษณ์วิธีการบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>มหาวิทยาลัยแจกNotebook ให้กับนักศึกษาทุกคน โดยที่ทางมหาวิทยาลัยต้องมีห้องเทคโนโลยี มีการจัดที่ระบบ Wireless รอบมหาวิทยาลัย โดยทางมหาวิทยาลัยจัดเตรียมฐานข้อมูล ซึ่งมีฐานข้อมูลค่อนข้างใหญ่ และการเตรียมข้อมูลเป็นหน้าที่ของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p>มหาวิทยาลัยได้กำหนดเป้าหมายระยะยาว เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำ เพื่อแข่งขันสู่ความเป็นนานาชาติ และมหาวิทยาลัยในกำกับ โดยหนึ่งไม่มีเป้าหมาย คือ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย สุทธิเป็น e-university ซึ่งปัจจุบันได้นำระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-document) มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ โดยสามารถลดค่าใช้จ่าย และลดเวลาได้อย่างมาก นอกจากนี้ได้นำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้การบริหารจัดการ และระบบงานในมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว</p>	<p>มหาวิทยาลัยเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนภาคการเงินของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เนื่องจากระบบฐานข้อมูลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน ฉะนั้นจึงได้มีการศึกษาวางแผน ออกแบบระบบร่วมกับบริษัทภายนอก เพื่อให้ระบบฐานข้อมูลใหม่มีความสอดคล้องและตอบสนองความต้องการใช้งานของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งถือเป็นการลงทุนที่สูงคือประมาณ 50 ล้านบาท โดยในปีงบประมาณ 2554 จะเริ่มดำเนินการ และภายใน 5 ปีนับจากปัจจุบันระบบจะสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี โดยระบบที่ออกแบบจะเน้นในเรื่องการรายงานผลที่เป็นปัจจุบัน (real time) ระบบจะสนับสนุน 2 เรื่องหลัก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานประจำ ที่ฝ่ายบริหารสามารถเรียกดูได้ทันที และเพื่อใช้ในการตัดสินใจ (MIS)</li> <li>2. มีกรอบมาตรฐานของแต่ละเรื่อง เช่น สกอ. ก.พ.ร ซึ่งหน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยต้องวิเคราะห์ตามกรอบฯ</li> </ol>	<p>มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อให้ความคล่องตัวรวดเร็ว และถูกต้องมากขึ้น เช่นระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุน และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนซึ่งได้ปรับปรุงให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสอบถามความต้องการ และให้นักศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายบางส่วน รวมทั้งการจัดวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีการเรียนการสอน การค้นคว้าข้อมูลแก่อาจารย์ โดยจัดใ้บุคคลในภาควิชาเพื่อให้อาจารย์ใช้ในการสอน ซึ่งสามารถไร้ระบบการสื่อสารไร้สาย (wireless) ได้ทั่วมหาวิทยาลัย</p>	<p>มหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริการเป็นเยี่ยม เพื่ออำนวยความสะดวก โดยพัฒนาอยู่ที่รองรับคือ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในการจัดการ</p>	<p>มหาวิทยาลัยจะวางระบบเทคโนโลยี จัดทำฐานข้อมูลใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อการนำมาใช้ดำเนินงานได้ ซึ่งปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

จากตารางที่ 11-14 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า

**ด้านโครงสร้าง** มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยปรากฏตามปรัชญา วิสัยทัศน์ที่มีจุดเน้นที่หลากหลาย แตกต่างกันไป แต่ในภาพรวมยังคงมีการตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น โดยในปัจจุบันหลายมหาวิทยาลัยได้ปรับทิศทางให้เกิดการยอมรับในระดับสากล เช่น มหาวิทยาลัย ก. เน้นการสร้าง ความเข้มแข็งเพื่ออยู่รอด และกำหนดวิสัยทัศน์เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านอุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรม อาหาร การศึกษาปฐมวัย และพยาบาลศาสตร์ โดยเน้นการยอมรับในระดับอาเซียน และแข่งขันได้ มหาวิทยาลัย ค. มีปรัชญาสร้างองค์ความรู้ระดับสากล ขยายผลสู่ท้องถิ่นและนานาชาติ มหาวิทยาลัย ง. มีปรัชญาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้คู่คุณธรรม บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากล และมหาวิทยาลัย จ. มีวิสัยทัศน์เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ นำภูมิปัญญาสู่สากล

มหาวิทยาลัย ข. มีวิสัยทัศน์เป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเพื่อปวงชน โดยมีเป้าหมายผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและเทคโนโลยี โดยกำหนดยุทธศาสตร์และจุดเน้นเป็น 4 กลุ่ม (cluster) ที่มีความหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยยังให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนเมืองและท้องถิ่น โดยภารกิจทั้ง 4 ด้าน ต้องตอบสนองท้องถิ่นและชุมชน

ส่วนมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดทิศทางที่ตอบสนองท้องถิ่นอย่างชัดเจน ได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. มีวิสัยทัศน์เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในการบูรณาการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายในความเป็นไทที่เป็นอัตลักษณ์ของชาติ

**ด้านคน** ในภาพรวมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีหลักในการบริหารจัดการโดยการเป็นแบบอย่างที่ดี มหาวิทยาลัย ข. และ จ. ใช้หลักธรรมาภิบาล นอกจากนั้นมหาวิทยาลัย จ. ยังให้ความเห็นว่าควรใช้คุณธรรม และเป็นผู้บริหารเชิงการรับใช้ ส่วนมหาวิทยาลัย ก. เห็นว่าควรเน้นการเอาตัวรอด และเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยเชื่อว่า เมื่อเปลี่ยนคนแล้วจะทำให้ระบบเปลี่ยน เน้นการมีบุคลิกภาพดีเป็นอันดับแรก มหาวิทยาลัย ค. เน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเมตตา ให้โอกาสบุคลากรในการเรียนรู้ปรับตัว มหาวิทยาลัย ง. และค. เห็นว่าอธิการบดีควรเป็นผู้มีความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ง. ให้ความสำคัญในการสื่อสารสองทาง และการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น นอกจากนั้น อธิการบดีต้องรู้สภาพของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี มหาวิทยาลัย จ. กำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร สมรรถนะสายวิชาการ และสมรรถนะสายงานสนับสนุน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ด้านวัฒนธรรมองค์การ** ในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีเพียงมหาวิทยาลัย ก. และ ข. ที่กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนมหาวิทยาลัย จ. เน้นการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ส่วนมหาวิทยาลัย ค. มีความร่วมมือ และเน้นวิชาการ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัย ง. ที่มีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน และมีการพบปะพูดคุยระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมาก มหาวิทยาลัย ข. เน้นการปรับปรุงคุณภาพงาน และเห็นคุณค่าของคนในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ฉ. ยังไม่มีการระบุวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน แต่ในความเห็นของอธิการบดี จะพยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การทุ่มเทเสียสละ

**ด้านเทคโนโลยี** พบว่า มหาวิทยาลัย ข. กำหนดเป้าหมายในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสู่ e-university ซึ่งในปัจจุบันใช้ e-document อย่างเต็มรูปแบบ ส่วนมหาวิทยาลัย ค. ได้มีการวางแผนจัดทำระบบฐานข้อมูลใหม่ โดยว่าจ้างบริษัทออกแบบร่วมกับผู้เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย โดยจะเป็นระบบที่มีลักษณะเป็น real time เพื่อสนับสนุนงานประจำ เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ และเน้นการใช้ข้อมูลต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนสูงประมาณ 50 ล้านบาท ซึ่งในปีงบประมาณ 2554 จะเริ่มดำเนินการ มหาวิทยาลัยมีการแจกคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กแก่นักศึกษาทุกคนเพื่อใช้ในการสืบค้น มหาวิทยาลัยอื่นๆ เห็นว่าระบบเทคโนโลยีจะมาช่วยสนับสนุนการทำงานให้คล่องตัว รวดเร็ว และถูกต้อง แต่ยังไม่ได้กล่าวถึงแผนการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม

ตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรบตีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านจุดอ่อนและปัจจัยสู่ความสำเร็จ

มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
<p>จุดอ่อน ไม่มี</p> <p>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</p> <p>1. การเปลี่ยนคน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร</p> <p>2. บุคลากรแต่งกายสุภาพ มีบุคลิกที่ดีทุกคน</p>	<p>จุดอ่อน</p> <p>1. คน</p> <p>● ติดกรอบความคิดเดิม</p> <p>● การตัดสินใจของผู้บริหารระดับรอง</p> <p>2. การสื่อสาร</p> <p>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</p> <p>คนที่มีกรอบความคิดใหม่ ปรับตัวได้รวดเร็ว</p>	<p>จุดอ่อน</p> <p>1. การกำกับติดตามการดำเนินงาน</p> <p>2. สถานที่คับแคบ</p> <p>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</p> <p>1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>2. การสร้างความเข้มแข็งให้โปรแกรมวิชา</p> <p>3. สร้างความโดดเด่นด้านวัฒนธรรม</p>	<p>จุดอ่อน</p> <p>คน</p> <p>● ติดกรอบความคิดเดิม</p> <p>● ความไม่รู้</p> <p>● ความทุพพเท</p> <p>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</p> <p>คนที่ทุ่มเทให้กับมหาวิทยาลัย</p>	<p>จุดอ่อน</p> <p>คน</p> <p>● ติดกรอบความคิดเดิม</p> <p>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</p> <p>คนที่ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย</p>	<p>จุดอ่อน</p> <p>1. คน</p> <p>2. กฎระเบียบ</p> <p>3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ</p> <p>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</p> <p>1.1. คุณภาพบัณฑิต</p> <p>1.2. คุณภาพอาจารย์</p> <p>1.3. คุณภาพงานวิจัย</p> <p>1.4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล</p>

จากตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรบตีมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านจุดอ่อนและปัจจัยสู่ความสำเร็จ พบว่า มีมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวคือมหาวิทยาลัย ก. ที่เห็นว่ามีจุดอ่อน มหาวิทยาลัยไม่มีจุดอ่อน โดยอิทธิกรบตีส่วนใหญ่ เห็นว่าจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ที่คน ที่ยังติดอยู่กับกรอบความคิดเดิม และมหาวิทยาลัย ง. ยังเห็นว่าคนในภาพรวมยังมีความไม่รู้และความทุพพเทน้อย จึงเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคนเป็นปัจจัยที่สำคัญ ต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนั้น มหาวิทยาลัย ข. ยังเห็นว่ามีจุดอ่อนด้านการตัดสินใจของผู้บริหารระดับรอง และการสื่อสารในมหาวิทยาลัยด้วย ส่วนมหาวิทยาลัย ค. และมหาวิทยาลัย ฉ. เห็นว่ามีจุดอ่อนด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ นอกจากนั้น มหาวิทยาลัย ฉ. ยังเห็นว่ามีความจุดอ่อนด้านกฎระเบียบด้วย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของอิทธิกรบตีส่วนใหญ่ เห็นว่าอยู่ที่คนที่ต้องเปลี่ยนแปลงความคิด และปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง โดยอิทธิกรบตี มหาวิทยาลัย ก. เน้นเรื่องบุคลิกภาพด้วย อิทธิกรบตีมหาวิทยาลัย ค. เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญคือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสร้างวัฒนธรรม และสร้างความสำเร็จของโปรแกรมวิชา ส่วนอิทธิกรบตีมหาวิทยาลัย ฉ. เห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จควรเน้นเรื่องคุณภาพของนักศึกษา อาจารย์ รวมทั้งงานวิจัย และหลักสูตร และที่สำคัญจะทำให้การดำเนินงานราบรื่นและมีความสุขคือสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในมหาวิทยาลัย

## 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล นำเสนอเป็นตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และและสภาพที่พึงประสงค์ ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอเป็นตารางแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test ทั้งในภาพรวม วิทยาลัย และรายด้าน

- 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอเป็นตารางแสดงจำนวนและค่าร้อยละ

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านจุดอ่อนและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำเสนอเรียงตามลำดับตามความถี่

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งได้จากกลุ่มตัวอย่างคือมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการ รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ประธานหลักสูตร/ประธานสาขา หัวหน้าสำนักงาน อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนของหน่วยงานระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 600 ฉบับ ซึ่งได้ข้อมูลตอบกลับ จำนวน 425 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 71 โดยแสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	148	34.8
1.2 หญิง	277	65.2
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100.0</b>
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 31 ปี	119	28.0
2.2 31 - 40 ปี	154	36.2
2.3 41 - 50 ปี	80	18.8
2.4 50 - 60 ปี	51	12.0
2.5 มากกว่า 60 ปี	21	4.9
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100</b>
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	4.0
3.2 ปริญญาตรี	169	39.8
3.3 ปริญญาโท	188	44.2
3.4 ปริญญาเอก	52	12.2
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100</b>
4. สังกัด		
4.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	54	12.7
4.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	82	19.3
4.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	54	12.7
4.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	41	9.6
4.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	71	16.7
4.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	123	28.9
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100</b>



ตารางที่ 16 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครโดยแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
5. ตำแหน่งในปัจจุบัน		
5.1 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการ	70	16.5
5.2 ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา ประธานหลักสูตร/ประธานสาขา หัวหน้าสำนักงาน	36	8.5
5.3 อาจารย์	102	24.0
5.4 บุคลากรสายสนับสนุน	217	51.1
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100.0</b>
6. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
6.1 1 - 4 ปี	212	49.9
6.2 5 - 8 ปี	84	19.8
6.3 9 - 12 ปี	50	11.8
6.4 มากกว่า 12 ปี	79	18.6
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100.0</b>
7. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย		
7.1 1 - 5 ปี	178	41.9
7.2 6 - 10 ปี	103	24.2
7.3 11 - 15 ปี	74	17.4
7.4 มากกว่า 15 ปี	70	16.5
<b>รวม</b>	<b>425</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 16 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่า สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.2 และมีช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงที่สุด อยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.2 และการศึกษาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงที่สุด อยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 44.2 โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวนสูงที่สุดสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม คิดเป็นร้อยละ 28.9 และมีตำแหน่งในปัจจุบันของจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวนสูงที่สุดในกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน คิดเป็นร้อยละ 51.1 และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงที่สุดมีประสบการณ์ในตำแหน่ง อยู่ระหว่าง 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.9 และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงที่สุดมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 17-21

ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.																	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.																
1) การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันสอดคล้องและยืดหยุ่นหรือ	3.47	0.84	ปานกลาง	3.65	0.78	มาก	3.22	0.78	ปานกลาง	3.80	0.76	มาก	3.37	0.99	ปานกลาง	3.55	0.87	มาก	3.46	0.95	ปานกลาง	3.40	0.79	ปานกลาง	3.41	0.82	ปานกลาง			
2) การจัดโครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่นเพื่อสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้	3.47	0.87	ปานกลาง	3.74	0.73	มาก	3.24	0.82	ปานกลาง	3.80	0.93	มาก	3.37	0.96	ปานกลาง	3.80	0.93	มาก	3.37	0.96	ปานกลาง	3.40	0.79	ปานกลาง	3.40	0.79	ปานกลาง	3.40	0.79	ปานกลาง
3) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจ คล่องตัว เชื่อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.38	0.94	ปานกลาง	3.56	0.86	มาก	3.23	0.77	ปานกลาง	3.74	1.04	มาก	3.27	1.02	ปานกลาง	3.74	1.04	มาก	3.27	1.02	ปานกลาง	3.30	0.86	ปานกลาง	3.30	0.86	ปานกลาง	3.30	0.86	ปานกลาง
4) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน	3.36	1.02	ปานกลาง	3.74	0.87	มาก	3.16	1.06	ปานกลาง	3.43	1.12	ปานกลาง	3.59	0.92	มาก	3.43	1.12	ปานกลาง	3.59	0.92	มาก	3.22	0.99	ปานกลาง	3.22	0.99	ปานกลาง	3.22	0.99	ปานกลาง
5) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ กพร. อย่างต่อเนื่อง	3.82	0.93	มาก	4.24	0.72	มาก	3.65	0.92	มาก	3.98	1.00	มาก	3.95	0.94	มาก	3.98	1.00	มาก	3.95	0.94	มาก	3.71	0.90	มาก	3.71	0.90	มาก	3.71	0.90	มาก
6) มหาวิทยาลัยใช้แนวทางการจัดสรรทรัพยากรการเงิน มุคคส วัสดุอุปกรณ์ โดยเน้นเรื่องประสิทธิภาพ	3.33	1.02	ปานกลาง	3.41	1.10	ปานกลาง	3.20	0.94	ปานกลาง	3.56	0.95	มาก	3.29	1.18	ปานกลาง	3.56	0.95	มาก	3.29	1.18	ปานกลาง	3.19	0.91	ปานกลาง	3.19	0.91	ปานกลาง	3.19	0.91	ปานกลาง

ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.							
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ			
7) มหาวิทยาลัยจัดให้มีช่องทางบริการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง	3.31	1.08	3.76	0.97	มาก	3.11	1.10	ปานกลาง	3.41	1.03	มาก	3.56	1.02	มาก	3.31	1.07	ปานกลาง	3.11	1.03	ปานกลาง
8) คณะสำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้นำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง	3.07	0.96	3.33	1.08	ปานกลาง	2.87	0.85	ปานกลาง	3.28	0.85	ปานกลาง	3.27	1.02	ปานกลาง	3.11	0.96	ปานกลาง	2.91	0.95	ปานกลาง
9) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีหลายช่องทางเพื่อให้มีความเหมาะสมและทั่วถึงกับคนทุกระดับ	3.34	1.04	3.87	0.89	มาก	3.11	0.99	ปานกลาง	3.31	1.00	ปานกลาง	3.66	1.15	มาก	3.30	1.11	ปานกลาง	3.19	0.99	ปานกลาง
10) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว	3.19	1.01	3.57	0.92	มาก	3.01	1.06	ปานกลาง	3.20	0.93	ปานกลาง	3.41	1.11	ปานกลาง	3.21	0.97	ปานกลาง	3.06	0.98	ปานกลาง
11) การสื่อสารที่ไปยังต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้างขั้นตอนงาน และมีความถูกต้องชัดเจน	3.17	0.96	3.52	0.90	มาก	2.91	1.02	ปานกลาง	3.31	0.84	ปานกลาง	3.24	1.04	ปานกลาง	3.28	0.94	ปานกลาง	3.03	0.93	ปานกลาง
12) การสื่อสารนั้นแบบสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.17	1.03	3.56	0.92	มาก	2.96	1.04	ปานกลาง	3.30	0.98	ปานกลาง	3.39	1.09	ปานกลาง	3.17	1.00	ปานกลาง	3.01	1.00	ปานกลาง
13) มหาวิทยาลัยปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน พร้อมสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.43	1.08	4.00	1.13	มาก	3.17	0.96	ปานกลาง	3.59	0.98	มาก	3.68	1.23	มาก	3.41	1.06	ปานกลาง	3.22	1.02	ปานกลาง

ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.										
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ									
14) มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	3.12	0.98	ปานกลาง	3.41	1.00	ปานกลาง	2.79	0.88	ปานกลาง	3.63	0.91	มาก	3.00	0.92	ปานกลาง	3.23	1.00	ปานกลาง	2.95	0.95	ปานกลาง
15) มหาวิทยาลัยจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบภารกิจสำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ทีมงานจัดการความรู้ ที่มงานระบบคุณภาพ เป็นต้น	3.38	1.04	ปานกลาง	3.85	0.92	มาก	2.90	1.00	ปานกลาง	3.89	0.83	มาก	3.59	1.07	มาก	3.52	0.98	มาก	3.11	1.02	ปานกลาง
16) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำให้ผู้บริหารระดับ	3.25	1.07	ปานกลาง	3.80	1.01	มาก	2.88	0.98	ปานกลาง	3.65	0.89	มาก	3.49	1.24	ปานกลาง	3.23	1.05	ปานกลาง	3.02	1.03	ปานกลาง
17) มหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีมีการวัดผลประเมินผลอย่างจริงจัง	3.24	1.07	ปานกลาง	3.80	0.83	มาก	2.87	1.06	ปานกลาง	3.56	0.86	มาก	3.44	1.24	ปานกลาง	3.27	1.05	ปานกลาง	3.02	1.07	ปานกลาง
รวม	3.32	0.74	ปานกลาง	3.69	0.61	มาก	3.07	0.71	ปานกลาง	3.56	0.70	มาก	3.44	0.75	ปานกลาง	3.32	1.00	ปานกลาง	3.16	0.72	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.32) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลางข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (3.82) ได้แก่ มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติการตามเกณฑ์ ก.พ.ร.อย่างต่อเนื่อง และเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (3.07) ได้แก่ คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง โดยมีมหาวิทยาลัย ก. และมหาวิทยาลัยรวมสูงที่สุดในสภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างเรียงตามลำดับ คือ 3.69 และ 3.56 โดยมีมหาวิทยาลัย ข. มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุดในสภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (3.07)

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.								
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ						
1) ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์ และ ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมาย ทิศทางขององค์กร	3.62	1.02	มาก	4.19	0.80	มาก	3.37	0.92	ปาน กลาง	3.93	0.96	มาก	3.71	1.16	มาก	3.48	1.13	ปาน กลาง	3.45	0.96	ปาน กลาง
2) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	3.66	1.04	มาก	4.24	0.64	มาก	3.35	1.01	ปาน กลาง	4.07	1.00	มาก	3.59	1.22	มาก	3.55	1.14	มาก	3.53	0.98	มาก
3) ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	3.54	1.05	มาก	4.19	0.72	มาก	3.21	0.92	ปาน กลาง	3.96	0.93	มาก	3.63	1.26	มาก	3.44	1.16	ปาน กลาง	3.33	0.98	ปาน กลาง
4) ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ในการสื่อสาร วิสัยทัศน์นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ	3.53	0.97	มาก	3.96	0.80	มาก	3.28	0.90	ปาน กลาง	3.96	0.82	มาก	3.71	1.20	มาก	3.51	1.04	มาก	3.28	0.89	ปาน กลาง
5) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการ สร้างและพัฒนาผู้บริหารระดับรองลงมา	3.44	1.05	ปาน กลาง	3.89	0.90	มาก	3.18	1.00	ปาน กลาง	3.89	0.96	มาก	3.51	1.18	มาก	3.39	1.10	ปาน กลาง	3.22	1.00	ปาน กลาง
6) ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างซึ่งนำทาง ความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อ ความสำเร็จ	3.62	1.05	มาก	4.20	0.76	มาก	3.41	1.05	ปาน กลาง	3.91	0.95	มาก	3.61	1.32	มาก	3.44	1.10	ปาน กลาง	3.47	0.98	ปาน กลาง
7) ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ กว้าง ยอมรับความคิดเห็นบุคลากร	3.36	1.01	ปาน กลาง	3.85	0.78	มาก	3.13	0.92	ปาน กลาง	3.65	1.04	มาก	3.29	1.28	ปาน กลาง	3.23	1.09	ปาน กลาง	3.27	0.89	ปาน กลาง

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.	
	$\bar{X}$	SD. ระดับ	$\bar{X}$	SD. ระดับ	$\bar{X}$	SD. ระดับ	$\bar{X}$	SD. ระดับ	$\bar{X}$	SD. ระดับ	$\bar{X}$	SD. ระดับ	$\bar{X}$	SD. ระดับ
8) ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่ทำเป็นต่อการดำเนินการตามภารกิจอย่างทันการณ์	3.47	0.99	3.85	0.94	3.32	0.92	3.83	0.86	3.41	1.16	3.39	0.99	3.31	0.98
9) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำพูดและการกระทำสอดคล้องกัน หากต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใดๆ ผู้บริหารจะเริ่มกระทำให้เนิ่นก่อน	3.34	1.10	3.87	0.87	3.15	1.10	3.57	1.00	3.29	1.27	3.23	1.14	3.21	1.08
10) ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	3.21	1.11	3.74	0.97	2.95	1.00	3.57	1.03	3.10	1.31	3.11	1.16	3.10	1.08
11) ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร โดยมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสม	3.41	1.04	3.89	0.86	3.22	0.98	3.80	0.89	3.29	1.30	3.28	1.14	3.27	0.97
12) ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	3.32	1.12	3.81	0.93	3.12	0.98	3.69	1.07	3.27	1.41	3.18	1.26	3.18	1.02
13) ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชย และให้รางวัลอย่างเหมาะสม	3.18	1.11	3.56	0.90	2.93	1.06	3.56	1.14	3.17	1.35	3.20	1.20	3.02	1.01

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.	
	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ
14) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ	3.23	ปานกลาง	3.72	มาก	3.00	ปานกลาง	3.63	มาก	3.15	ปานกลาง	3.14	ปานกลาง	3.07	ปานกลาง
15) ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย	3.52	ปานกลาง	3.98	มาก	3.40	ปานกลาง	3.74	มาก	3.51	มาก	3.31	ปานกลาง	3.43	ปานกลาง
16) ผู้บริหารทุกระดับกล้าตัดสินใจและกล้าทำในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของมหาวิทยาลัย	3.53	มาก	4.02	มาก	3.32	ปานกลาง	3.81	มาก	3.66	มาก	3.37	ปานกลาง	3.39	ปานกลาง
17) ผู้บริหารระดับสูงกล้าเสี่ยง มองไปข้างหน้า คาดคะเนและตัดสินใจรอบคอบ โดยมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด	3.48	ปานกลาง	4.00	มาก	3.23	ปานกลาง	3.83	มาก	3.46	ปานกลาง	3.34	ปานกลาง	3.35	ปานกลาง
รวม	3.43	ปานกลาง	3.93	มาก	3.21	ปานกลาง	3.78	มาก	3.43	ปานกลาง	3.32	ปานกลาง	3.28	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.43) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (3.66) รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงพัฒนวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางองค์กร อยู่ในระดับมาก (3.62) ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างซึ่งนำความคิด มีความมุ่งมั่น อยู่ในระดับมาก (3.62) โดยมหาวิทยาลัย ก. ได้ค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด ในสภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในระดับมาก (3.93) รองลงมาได้แก่ มหาวิทยาลัย ค. ได้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3.78) นอกนั้น ได้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และมหาวิทยาลัย ข. ได้ค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุดในสภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (3.21)

ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
1) บุคลากรมีความตระหนักในเป้าหมายของหน่วยงาน และให้ความร่วมมือ	3.56	0.94	3.96	0.75	3.21	0.95	3.74	0.75	3.61	1.28	3.61	0.97	3.48	0.87
2) พนักงานเจ้าหน้าที่สายสัมพันธ์ในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน	3.46	0.91	3.80	0.83	3.13	0.88	3.81	0.82	3.54	1.05	3.54	0.90	3.30	0.84
3) อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน	3.63	0.80	3.87	0.77	3.40	0.79	3.87	0.77	3.85	0.76	3.68	0.80	3.47	0.77
4) อาจารย์ในภาพรวมมีการสั่งสมความเชี่ยวชาญ โดยชนวนหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน	3.66	0.83	3.80	0.76	3.46	0.94	3.91	0.70	3.85	0.93	3.76	0.81	3.50	0.75
5) บุคลากรสายสัมพันธ์ในภาพรวมมีความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน	3.55	0.82	3.76	0.86	3.34	0.72	3.85	0.78	3.78	0.85	3.62	0.86	3.36	0.78
6) บุคลากรสายสัมพันธ์สนใจบริการ	3.57	0.95	3.93	1.04	3.22	0.86	3.76	0.84	3.90	0.97	3.69	0.88	3.37	0.93
7) บุคลากรในภาพรวมส่วนใหญ่มีทักษะทางสังคม	3.59	0.81	3.89	0.74	3.38	0.73	3.70	0.83	3.78	0.85	3.61	0.97	3.46	0.78

ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.								
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.							
8) มหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยมีเกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถทักษะในงาน รวมทั้งทักษะทางสังคม	3.61	0.94	มาก	3.81	0.91	มาก	3.49	0.97	ปานกลาง	3.80	0.85	มาก	3.83	1.04	มาก	3.54	0.90	มาก	3.48	0.90	ปานกลาง
รวม	3.57	0.71	มาก	3.85	0.70	มาก	3.32	0.66	ปานกลาง	3.80	0.65	มาก	3.76	0.80	มาก	3.63	0.73	มาก	3.42	0.65	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.57) และหากพิจารณาตามรายชื่อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง (3.46) อยู่เพียงหนึ่งข้อซึ่งมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมต่ำที่สุด คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมสูงที่สุด (3.66) คือ อาจารย์ในภาพรวมมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ โดยขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารที่มีพัฒนางาน มหาวิทยาลัยที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากมี 4 แห่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (3.85) มหาวิทยาลัย ค. (3.80) มหาวิทยาลัย ง. (3.76) และมหาวิทยาลัย จ. (3.63) ส่วนมหาวิทยาลัยที่มีบุคลากรในระดับปานกลางมี 2 แห่ง โดยได้ค่าเฉลี่ยรวมข้อในระดับปานกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัย ฉ. (3.42) และมหาวิทยาลัย ข. (3.32)

ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) มหาวิทยาลัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้	3.48	1.04	ปานกลาง	3.20	1.02	ปานกลาง	3.72	0.85	มาก	3.61	1.18	มาก	3.46	1.09	ปานกลาง
2) ผู้บริหารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมอย่างชัดเจนต่อเนื้อให้ทุกคนเกิดความตระหนัก	3.32	0.98	ปานกลาง	3.00	0.96	ปานกลาง	3.52	0.84	มาก	3.37	1.17	ปานกลาง	3.37	1.07	ปานกลาง
3) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยรวมเชิงคุณภาพ	3.48	0.94	ปานกลาง	3.17	0.90	ปานกลาง	3.78	0.81	มาก	3.54	1.14	มาก	3.46	0.98	ปานกลาง
4) มหาวิทยาลัยตระหนักและให้ความสำคัญในลำดับสูงต่อทรัพยากรบุคคล	3.31	1.05	ปานกลาง	3.02	1.00	ปานกลาง	3.59	1.01	มาก	3.12	1.16	ปานกลาง	3.31	1.10	ปานกลาง
5) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการเรียนรู้ของคนโดยจัดปัจจัยเชื้อ และระบบสนับสนุนอย่างเต็มที่	3.44	0.97	ปานกลาง	3.20	0.96	ปานกลาง	3.81	0.89	มาก	3.34	1.10	ปานกลาง	3.32	1.01	ปานกลาง
6) คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	3.25	1.00	ปานกลาง	2.91	0.90	ปานกลาง	3.67	0.97	มาก	3.34	1.01	ปานกลาง	3.32	1.03	ปานกลาง

ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
7) มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผล เมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้อื่นๆ เช่น การ เขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนา งาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อน ร่วมงาน เป็นต้น	3.12	1.06	ปาน กลาง	3.63	0.99	มาก	2.68	0.96	ปาน กลาง	3.41	0.83	ปาน กลาง	3.24	1.20	ปาน กลาง	3.24	1.04	ปาน กลาง	2.93	1.06	ปาน กลาง
8) บุคลากรในภาพรวมมีความจงรักภักดี และมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย	3.45	1.03	ปาน กลาง	3.80	1.08	มาก	3.23	0.90	ปาน กลาง	3.69	0.96	มาก	3.41	1.14	ปาน กลาง	3.44	1.09	ปาน กลาง	3.37	1.01	ปาน กลาง
9) บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติตามด้วยความ ทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	3.60	0.89	มาก	4.00	0.80	มาก	3.30	0.84	ปาน กลาง	3.91	0.78	มาก	3.59	1.16	มาก	3.61	0.91	มาก	3.48	0.82	ปาน กลาง
10) มหาวิทยาลัยมีระบบโครงการทำงานที่ ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมกัน	3.55	0.97	มาก	3.91	0.99	มาก	3.39	0.89	ปาน กลาง	3.80	0.78	มาก	3.56	1.24	มาก	3.45	0.99	ปาน กลาง	3.45	0.92	ปาน กลาง
11) มหาวิทยาลัยมีระบบโครงการกิจกรรม ส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่ม การวิจัย การ สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมโดย มีการจูงใจด้วยระบบของชมเชย และให้ รางวัล	3.43	1.01	ปาน กลาง	4.00	0.99	มาก	3.16	0.97	ปาน กลาง	3.72	0.78	มาก	3.66	1.17	มาก	3.35	0.95	ปาน กลาง	3.20	0.97	ปาน กลาง

ตารางที่ 20 สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
12) มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการกิจกรรมเพื่อกระตุ้น ใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล	3.33	0.99	ปานกลาง	3.83	0.88	มาก	3.06	0.99	ปานกลาง	3.44	1.20	ปานกลาง	3.31	0.99	ปานกลาง
รวม	3.39	0.83	ปานกลาง	3.85	0.73	มาก	3.11	0.78	ปานกลาง	3.43	1.01	ปานกลาง	3.38	0.86	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (3.39) หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (3.60) ได้แก่ บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย และรองลงมา อยู่ในระดับมาก (3.55) ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (3.12) ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนงานมีการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น โดยมหาวิทยาลัย ก. และค. มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การมีอยู่ในระดับมากตามลำดับ คือ 3.85 และ 3.67 โดย มหาวิทยาลัย ข. มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (3.11) ส่วนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้งานด้านความต้องการ ง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.56	1.02	มาก	4.07	0.86	มาก	3.32	1.09	ปานกลาง	3.65	0.91	มาก	3.73	1.07	มาก	3.52	0.93	มาก	3.44	1.05	ปานกลาง
2) มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ	3.59	0.98	มาก	4.09	0.83	มาก	3.39	1.08	ปานกลาง	3.63	0.85	มาก	3.90	0.97	มาก	3.48	0.87	ปานกลาง	3.43	1.02	ปานกลาง
3) มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	3.54	1.01	มาก	3.98	0.98	มาก	3.38	1.05	ปานกลาง	3.61	0.94	มาก	3.88	0.95	มาก	3.49	0.92	ปานกลาง	3.35	1.04	ปานกลาง
4) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินทราเน็ต	3.62	1.01	มาก	4.15	0.96	มาก	3.43	1.03	ปานกลาง	3.61	0.94	มาก	3.93	1.05	มาก	3.58	0.95	มาก	3.46	0.98	ปานกลาง

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.							
	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ						
5) มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น	3.46	ปานกลาง	4.17	0.90	มาก	3.17	1.09	ปานกลาง	3.43	1.09	มาก	3.78	1.08	มาก	3.38	1.07	ปานกลาง	3.29	1.12	ปานกลาง
รวม	3.55	0.92	4.09	0.81	มาก	3.33	0.94	ปานกลาง	3.58	0.84	มาก	3.84	0.96	มาก	3.49	0.85	ปานกลาง	3.39	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.55) หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง (3.46) เพียงหนึ่งข้อและมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (3.62) คือ มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บไซต์ มหาวิทยาลัย ก. มีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (4.09) รองลงมา ได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. (3.84) มหาวิทยาลัย ค. (3.58) ตามลำดับ ส่วนมหาวิทยาลัยอีก 3 แห่งมีสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย จ. (3.49) มหาวิทยาลัย ฉ. (3.39) และมหาวิทยาลัย ข. (3.33)

2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 22-26  
 ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันสอดคล้องและเชื่อมต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	4.44	0.67	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด	4.24	0.81	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด	4.51	0.59	มากที่สุด	4.48	0.60	มาก	4.41	0.68	มาก
2) การจัดโครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่นเพื่อสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้	4.44	0.70	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด	4.15	0.81	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด	4.59	0.63	มากที่สุด	4.55	0.60	มากที่สุด	4.38	0.71	มาก
3) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชาที่มีการกระจายอำนาจ คล่องตัว เชื่อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.46	0.73	มาก	4.61	0.71	มากที่สุด	4.28	0.82	มาก	4.48	0.69	มาก	4.68	0.61	มากที่สุด	4.48	0.71	มาก	4.41	0.74	มาก
4) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน	4.47	0.74	มาก	4.63	0.68	มากที่สุด	4.34	0.86	มาก	4.44	0.63	มาก	4.68	0.56	มากที่สุด	4.49	0.67	มาก	4.41	0.79	มาก
5) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ กพร. อย่างต่อเนื่อง	4.58	0.63	มากที่สุด	4.78	0.53	มากที่สุด	4.40	0.75	มาก	4.65	0.48	มากที่สุด	4.63	0.66	มากที่สุด	4.62	0.54	มากที่สุด	4.54	0.66	มากที่สุด
6) มหาวิทยาลัยใช้แนวทางการจัดสรรทรัพยากรการเงิน บุคคล วัสดุอุปกรณ์ โดยเน้นเรื่องประสิทธิภาพ	4.56	0.68	มากที่สุด	4.78	0.63	มากที่สุด	4.41	0.76	มาก	4.56	0.63	มากที่สุด	4.71	0.55	มากที่สุด	4.55	0.60	มากที่สุด	4.52	0.71	มากที่สุด
7) มหาวิทยาลัยจัดให้มีช่องทางกรรับฟังความคิดเห็นของรับบริการหลายช่องทาง	4.49	0.73	มาก	4.74	0.58	มากที่สุด	4.37	0.80	มาก	4.41	0.71	มาก	4.73	0.54	มากที่สุด	4.49	0.67	มาก	4.41	0.79	มาก

ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
8) คณะสำนักหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็น และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการ อย่างจริงจัง	4.41	0.79	มาก	4.72	0.62	มากที่สุด	4.21	0.91	มาก	4.33	0.77	มาก	4.61	0.70	มากที่สุด	4.42	0.71	มาก	4.37	0.83	มาก
9) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมเพื่อให้มีความเหมาะสมและทั่วถึงกับคนทุกระดับ	4.49	0.73	มาก	4.76	0.54	มากที่สุด	4.29	0.82	มาก	4.41	0.76	มาก	4.68	0.61	มากที่สุด	4.54	0.67	มากที่สุด	4.45	0.74	มาก
10) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว	4.41	0.84	มาก	4.69	0.63	มากที่สุด	4.26	0.92	มาก	4.37	0.87	มาก	4.59	0.67	มากที่สุด	4.39	0.83	มาก	4.37	0.87	มาก
11) การสื่อสารที่เข้าถึงต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้างขั้นตอนงาน และมีความถูกต้องชัดเจน	4.42	0.74	มาก	4.65	0.55	มากที่สุด	4.26	0.91	มาก	4.35	0.73	มาก	4.54	0.59	มากที่สุด	4.46	0.60	มาก	4.41	0.80	มาก
12) การสื่อสารนั้นแบบสื่อสาร 2 ทาง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	4.42	0.78	มาก	4.67	0.61	มากที่สุด	4.26	0.91	มาก	4.41	0.79	มาก	4.61	0.58	มากที่สุด	4.45	0.69	มาก	4.35	0.83	มาก
13) มหาวิทยาลัยปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน พร้อมสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.50	0.75	มาก	4.72	0.68	มากที่สุด	4.34	0.86	มาก	4.54	0.63	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.52	0.62	มากที่สุด	4.43	0.85	มาก
14) มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	4.49	0.80	มาก	4.59	0.76	มากที่สุด	4.37	0.89	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด	4.54	0.71	มากที่สุด	4.52	0.75	มากที่สุด	4.45	0.88	มาก

ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.				
	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ	SD.	ระดับ			
15) มหาวิทยาลัยจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบภารกิจสำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานระบบคุณภาพ เป็นต้น	4.46	0.78	4.59	0.79	4.33	0.87	4.50	0.60	4.59	0.63	มากที่สุด	4.49	0.69	มาก	4.41	0.87	มาก
16) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำให้ผู้บริหารทุกระดับ	4.42	0.80	4.59	0.74	4.28	0.86	4.46	0.66	4.59	0.67	มากที่สุด	4.44	0.78	มาก	4.36	0.88	มาก
17) มหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการประเมินผลอย่างจริงจัง	4.51	0.72	4.70	0.60	4.33	0.83	4.57	0.60	4.61	0.62	มากที่สุด	4.54	0.65	มากที่สุด	4.46	0.80	มาก
รวม	4.46	0.61	4.67	0.53	4.30	0.71	4.47	0.51	4.61	0.47	มากที่สุด	4.49	0.51	มาก	4.41	0.67	มาก

จากตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.46) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ ก.พ.ร.อย่าง ต่อเนื่อง (4.58) และ มหาวิทยาลัยใช้แนวทางการจัดสรรทรัพยากรการเงิน บุคคล วัสดุอุปกรณ์ โดยเน้นประสิทธิภาพ (4.56) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำที่สุดมี 2 ข้อ (4.40) คือ คณะ/สำนัก/หน่วยงาน ต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง และการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว มหาวิทยาลัยที่มีสภาพพึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างในระดับมากที่สุดมี 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.67) และมหาวิทยาลัย จ. (4.61) ส่วนมหาวิทยาลัยอื่นอีก 4 แห่ง มีสภาพพึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ฉ. (4.47) มหาวิทยาลัย ค. (4.41) และมหาวิทยาลัย ข. (4.30)

ตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.								
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ						
1) ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์ และ ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมาย ทิศทางขององค์กร	4.51	0.70	มาก ที่สุด	4.67	0.61	มาก ที่สุด	4.34	0.77	มาก ที่สุด	4.61	0.62	มาก ที่สุด	4.56	0.67	มาก ที่สุด	4.58	0.64	มาก ที่สุด	4.45	0.76	มาก
2) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ให้การ เปลี่ยนแปลง	4.48	0.73	มาก	4.67	0.58	มาก ที่สุด	4.29	0.76	มาก ที่สุด	4.63	0.73	มาก ที่สุด	4.54	0.63	มาก ที่สุด	4.54	0.75	มาก ที่สุด	4.41	0.77	มาก
3) ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและตระหนักถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	4.50	0.73	มาก	4.67	0.58	มาก ที่สุด	4.38	0.78	มาก ที่สุด	4.59	0.76	มาก ที่สุด	4.61	0.58	มาก ที่สุด	4.52	0.73	มาก ที่สุด	4.43	0.76	มาก
4) ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ในการสื่อสาร วิสัยทัศน์นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ	4.47	0.66	มาก	4.69	0.57	มาก ที่สุด	4.33	0.72	มาก ที่สุด	4.57	0.53	มาก ที่สุด	4.54	0.63	มาก ที่สุด	4.49	0.58	มาก	4.39	0.73	มาก
5) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการ สร้างและพัฒนาระดับบริหารระดับรองลงมา	4.48	0.69	มาก	4.63	0.62	มาก ที่สุด	4.37	0.69	มาก ที่สุด	4.56	0.71	มาก ที่สุด	4.59	0.63	มาก ที่สุด	4.49	0.71	มาก	4.40	0.72	มาก
6) ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างซึ่งนำทาง ความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อ ความสำเร็จ	4.55	0.67	มาก ที่สุด	4.69	0.57	มาก ที่สุด	4.45	0.74	มาก ที่สุด	4.61	0.59	มาก ที่สุด	4.63	0.62	มาก ที่สุด	4.56	0.62	มาก ที่สุด	4.49	0.75	มาก
7) ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นบุคลากร	4.52	0.71	มาก ที่สุด	4.69	0.57	มาก ที่สุด	4.41	0.75	มาก ที่สุด	4.63	0.65	มาก ที่สุด	4.59	0.70	มาก ที่สุด	4.52	0.73	มาก ที่สุด	4.45	0.76	มาก

ตารางที่ 23 สถิติที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.								
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ						
8) ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามภารกิจอย่างทันการณ์	4.52	0.71	มากที่สุด	4.69	0.63	มากที่สุด	4.44	0.72	มากที่สุด	4.61	0.65	มากที่สุด	4.66	0.61	มากที่สุด	4.46	0.71	มากที่สุด	4.44	0.77	มากที่สุด
9) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำพูดและการกระทำสอดคล้องกัน หากต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ ผู้บริหารจะเริ่มกระทำให้เนิ่นก่อน	4.51	0.71	มากที่สุด	4.69	0.57	มากที่สุด	4.46	0.75	มากที่สุด	4.46	0.71	มากที่สุด	4.71	0.51	มากที่สุด	4.45	0.73	มากที่สุด	4.46	0.78	มากที่สุด
10) ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	4.51	0.73	มากที่สุด	4.67	0.58	มากที่สุด	4.46	0.83	มากที่สุด	4.50	0.66	มากที่สุด	4.71	0.51	มากที่สุด	4.45	0.69	มากที่สุด	4.45	0.83	มากที่สุด
11) ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร โดยมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสม	4.50	0.71	มากที่สุด	4.72	0.56	มากที่สุด	4.40	0.75	มากที่สุด	4.48	0.72	มากที่สุด	4.63	0.53	มากที่สุด	4.49	0.69	มากที่สุด	4.43	0.78	มากที่สุด
12) ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	4.56	0.71	มากที่สุด	4.72	0.62	มากที่สุด	4.46	0.77	มากที่สุด	4.61	0.65	มากที่สุด	4.63	0.58	มากที่สุด	4.54	0.67	มากที่สุด	4.50	0.79	มากที่สุด
13) ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชย และให้รางวัลอย่างเหมาะสม	4.52	0.75	มากที่สุด	4.70	0.63	มากที่สุด	4.33	0.87	มากที่สุด	4.46	0.71	มากที่สุด	4.59	0.70	มากที่สุด	4.58	0.62	มากที่สุด	4.45	0.82	มากที่สุด

ตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
14) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ	4.54	0.71	มากที่สุด	4.61	0.71	มากที่สุด	4.46	0.77	มาก	4.61	0.59	มากที่สุด	4.66	0.61	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.46	0.80	มาก
15) ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย	4.55	0.67	มากที่สุด	4.74	0.55	มากที่สุด	4.43	0.77	มาก	4.54	0.57	มากที่สุด	4.63	0.66	มากที่สุด	4.58	0.55	มากที่สุด	4.50	0.74	มาก
16) ผู้บริหารทุกระดับกล้าตัดสินใจและกล้าทำในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของมหาวิทยาลัย	4.51	0.64	มากที่สุด	4.63	0.62	มากที่สุด	4.48	0.72	มาก	4.46	0.53	มากที่สุด	4.66	0.57	มากที่สุด	4.48	0.53	มากที่สุด	4.48	0.72	มากที่สุด
17) ผู้บริหารระดับสูงกล้าเสี่ยง มองไปข้างหน้า คาดคะเนและตัดสินใจรอบคอบ โดยมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด	4.49	0.73	มากที่สุด	4.67	0.67	มากที่สุด	4.33	0.83	มากที่สุด	4.52	0.63	มากที่สุด	4.68	0.61	มากที่สุด	4.52	0.62	มากที่สุด	4.41	0.80	มากที่สุด
รวม	4.51	0.59	มากที่สุด	4.67	0.54	มากที่สุด	4.35	0.69	มากที่สุด	4.56	0.47	มากที่สุด	4.62	0.51	มากที่สุด	4.52	0.52	มากที่สุด	4.44	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน กรุงเทพมหานครด้านผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.51) หากพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดมี 11 ข้อ ซึ่งข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.56) คือ ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูงมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย (4.55) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ (4.54) เป็นต้น มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่ พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด มี 3 แห่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย รวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.67) มหาวิทยาลัย ง. (4.62) มหาวิทยาลัยค. (4.56) และ มหาวิทยาลัย จ. (4.52) ส่วนมหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านผู้บริหาร อยู่ในระดับมากมี 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัย ฉ. (4.44) และมหาวิทยาลัย ข. (4.35)

ตารางที่ 24 สถภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) บุคลากรมีความตระหนักในเป้าหมายของหน่วยงาน และให้ความร่วมมือ	4.52	0.69	มากที่สุด	4.67	0.72	มากที่สุด	4.33	0.75	มากที่สุด	4.56	0.60	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด	4.48	0.78	มากที่สุด
2) พนักงาน/เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน	4.48	0.71	มากที่สุด	4.69	0.66	มากที่สุด	4.26	0.79	มากที่สุด	4.52	0.57	มากที่สุด	4.54	0.67	มากที่สุด	4.56	0.55	มากที่สุด	4.44	0.79	มากที่สุด
3) อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน	4.55	0.71	มากที่สุด	4.72	0.62	มากที่สุด	4.34	0.83	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.71	0.51	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.50	0.78	มากที่สุด
4) อาจารย์ในภาพรวมมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ โดยขอความช่วยเหลือใหม่มาพัฒนางาน	4.58	0.66	มากที่สุด	4.69	0.60	มากที่สุด	4.49	0.75	มากที่สุด	4.57	0.60	มากที่สุด	4.76	0.48	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.52	0.72	มากที่สุด
5) บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน	4.53	0.70	มากที่สุด	4.69	0.60	มากที่สุด	4.35	0.80	มากที่สุด	4.57	0.60	มากที่สุด	4.61	0.62	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.50	0.76	มากที่สุด
6) บุคลากรสายสนับสนุนมีจิตใจบริการ	4.53	0.70	มากที่สุด	4.69	0.69	มากที่สุด	4.37	0.79	มากที่สุด	4.57	0.60	มากที่สุด	4.66	0.57	มากที่สุด	4.55	0.60	มากที่สุด	4.50	0.75	มากที่สุด
7) บุคลากรในภาพรวมส่วนใหญ่มักจะทางสังคม	4.52	0.65	มากที่สุด	4.74	0.48	มากที่สุด	4.35	0.77	มากที่สุด	4.48	0.57	มากที่สุด	4.56	0.67	มากที่สุด	4.55	0.58	มากที่สุด	4.54	0.69	มากที่สุด

ตารางที่ 24 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.								
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ						
8) มหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยมีเกณฑ์ด้านความรู้ความสามารถทักษะในงาน รวมทั้งทักษะทางสังคม	4.52	0.70	มากที่สุด	4.65	0.64	มากที่สุด	4.39	0.81	มากที่สุด	4.54	0.60	มากที่สุด	4.66	0.57	มากที่สุด	4.56	0.60	มากที่สุด	4.48	0.78	มากที่สุด
รวม	4.52	0.61	มากที่สุด	4.68	0.57	มากที่สุด	4.35	0.69	มากที่สุด	4.55	0.51	มากที่สุด	4.63	0.50	มากที่สุด	4.58	0.48	มากที่สุด	4.49	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.52) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยรวมในภาพรวมสูงที่สุด (4.58) คือ อาจารย์ในภาพรวมมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ โดยชวนช่วยหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน โดยมีข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดเพียงข้อเดียว ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (4.48) คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านบุคลากรในระดับมากที่สุด มี 4 แห่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.68) มหาวิทยาลัย ง. (4.63) มหาวิทยาลัย จ. (4.58) และมหาวิทยาลัย ฉ. (4.55) มหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านบุคลากรในระดับมากที่สุด มี 2 แห่ง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ข. (4.49) และมหาวิทยาลัย ฐ. (4.35)

ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) มหาวิทยาลัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้	4.42	0.74	มาก	4.63	0.59	มากที่สุด	4.26	0.81	มาก	4.44	0.63	มาก	4.68	0.56	มากที่สุด	4.44	0.75	มาก	4.35	0.78	มาก
2) ผู้บริหารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมอย่างชัดเจนต่อเนืองให้ทุกคนเกิดความตระหนัก	4.40	0.74	มาก	4.61	0.62	มากที่สุด	4.12	0.86	มาก	4.48	0.66	มาก	4.54	0.67	มากที่สุด	4.54	0.60	มากที่สุด	4.35	0.79	มาก
3) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยรวมเชิงคุณภาพ	4.41	0.74	มาก	4.65	0.61	มากที่สุด	4.15	0.84	มาก	4.46	0.77	มาก	4.54	0.67	มากที่สุด	4.49	0.65	มาก	4.36	0.79	มาก
4) มหาวิทยาลัยตระหนักและให้ความสำคัญในลำดับสูงต่อทรัพยากรบุคคล	4.41	0.79	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด	4.22	0.81	มาก	4.52	0.69	มากที่สุด	4.59	0.59	มากที่สุด	4.49	0.73	มาก	4.34	0.85	มาก
5) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการเรียนรู้ของคนโดยจัดปัจจัยเชื้อ และระบบสนับสนุนอย่างเต็มที่	4.46	0.76	มาก	4.63	0.68	มากที่สุด	4.27	0.87	มาก	4.46	0.69	มาก	4.68	0.52	มากที่สุด	4.52	0.69	มากที่สุด	4.39	0.82	มาก
6) คณะสำนักหน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	4.39	0.79	มาก	4.59	0.79	มากที่สุด	4.15	0.87	มาก	4.44	0.63	มาก	4.68	0.52	มากที่สุด	4.45	0.67	มาก	4.29	0.86	มาก

ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.					
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ			
7) มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการศึกษาอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น	4.39	0.84	มาก	4.56	0.79	มากที่สุด	4.10	1.01	มาก	4.44	0.74	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด	4.32	0.91	มาก
8) บุคลากรในภาพรวมมีความจงรักภักดีและมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย	4.46	0.79	มาก	4.59	0.81	มากที่สุด	4.24	0.84	มาก	4.57	0.71	มากที่สุด	4.59	0.69	มากที่สุด	4.54	1.38	มาก
9) บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติตามด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	4.55	0.68	มากที่สุด	4.65	0.61	มากที่สุด	4.38	0.76	มาก	4.63	0.56	มากที่สุด	4.63	0.62	มากที่สุด	4.51	0.75	มากที่สุด
10) มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมกัน	4.55	0.69	มากที่สุด	4.72	0.71	มากที่สุด	4.41	0.75	มาก	4.56	0.57	มากที่สุด	4.76	0.48	มากที่สุด	4.50	0.77	มาก
11) มหาวิทยาลัยมีระบบ/โครงการกิจกรรมส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่ม การวิจัย การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล	4.48	0.76	มาก	4.74	0.58	มากที่สุด	4.23	0.92	มาก	4.46	0.60	มากที่สุด	4.73	0.50	มากที่สุด	4.40	0.87	มากที่สุด



ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
12) มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการกิจกรรมเพื่อกระตุ้น ใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล	4.49	0.76	4.78	0.50	4.22	0.91	4.52	0.66	4.78	0.41	4.59	0.64	4.38	0.86
รวม	4.45	0.66	4.64	0.60	4.22	0.76	4.49	0.55	4.64	0.48	4.52	0.54	4.39	0.72

จากตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4.45) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความดีเลิศของมหาวิทยาลัย (4.55) และมหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมกัน (4.55) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก (4.39) คือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรโดยมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การในระดับมากที่สุด มี 3 แห่ง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.64) และ มหาวิทยาลัย ง. (4.64) และ มหาวิทยาลัย จ. (4.52) มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การในระดับมาก มี 3 แห่ง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ค. (4.49) มหาวิทยาลัย ฉ. (4.39) และ มหาวิทยาลัย ข. (4.22)

ตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี

ข้อคำถาม	ภาพรวม			มหาวิทยาลัย ก.			มหาวิทยาลัย ข.			มหาวิทยาลัย ค.			มหาวิทยาลัย ง.			มหาวิทยาลัย จ.			มหาวิทยาลัย ฉ.		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ
1) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้งานด้านความต้องการง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.58	0.65	มากที่สุด	4.76	0.54	มากที่สุด	4.38	0.78	มาก	4.56	0.60	มากที่สุด	4.73	0.44	มากที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด	4.55	0.73	มากที่สุด
2) มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4.57	0.65	มากที่สุด	4.78	0.53	มากที่สุด	4.38	0.76	มาก	4.56	0.57	มากที่สุด	4.73	0.44	มากที่สุด	4.59	0.55	มากที่สุด	4.54	0.73	มากที่สุด
3) มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	4.58	0.68	มากที่สุด	4.78	0.57	มากที่สุด	4.35	0.80	มาก	4.69	0.46	มากที่สุด	4.71	0.46	มากที่สุด	4.65	0.53	มากที่สุด	4.52	0.80	มากที่สุด
4) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินทราเน็ต	4.55	0.67	มากที่สุด	4.80	0.49	มากที่สุด	4.37	0.74	มาก	4.54	0.60	มากที่สุด	4.71	0.60	มากที่สุด	4.56	0.64	มากที่สุด	4.50	0.74	มาก

ตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครในโลยี (ต่อ)

ข้อคำถาม	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
5) มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่าน อินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น	4.53	0.71	4.78	0.46	4.35	0.80	4.50	0.72	4.76	0.48	4.52	0.71	4.50	0.76
รวม	4.56	0.60	4.77	0.48	4.36	0.69	4.56	0.50	4.72	0.45	4.59	0.51	4.52	0.68

จากตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครในโลยี พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.56) โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมสูงที่สุด (4.58) มี 2 ข้อ ได้แก่ มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้นี้ในด้านความต้องการ ง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร และ มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 แห่ง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยรวม ได้แก่ มหาวิทยาลัย ก. (4.77) มหาวิทยาลัย จ. (4.72) มหาวิทยาลัย ฉ. (4.59) มหาวิทยาลัย ค. (4.56) และ มหาวิทยาลัย ด. (4.52) มหาวิทยาลัยที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับมากที่สุดมี 1 แห่ง ได้แก่ และ มหาวิทยาลัย ข. (4.36)

3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 27- 31

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านโครงสร้าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
1) การจัดโครงสร้างองค์การในปัจจุบันสอดคล้องและเอื้อต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.47	0.84	4.44	0.67	21.935**
2) การจัดโครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่นเพื่อสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้	3.47	0.87	4.44	0.70	21.376**
3) การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชามีการกระจายอำนาจ คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.38	0.94	4.46	0.73	21.507**
4) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน	3.36	1.02	4.47	0.74	21.046**
5) มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ กพร. อย่างต่อเนื่อง	3.83	0.93	4.58	0.63	16.775**
6) มหาวิทยาลัยใช้แนวทางการจัดสรรทรัพยากรการเงิน บุคคล วัสดุอุปกรณ์ โดยเน้นเรื่องประสิทธิภาพ	3.33	1.02	4.56	0.68	22.909**
7) มหาวิทยาลัยจัดให้มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง	3.31	1.06	4.49	0.73	21.399**
8) คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็น และนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง	3.07	0.96	4.41	0.79	24.942**
9) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีหลายช่องทางเพื่อให้มีความเหมาะสมและทั่วถึงกับคนทุกระดับ	3.34	1.04	4.49	0.73	21.663**
10) การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีความรวดเร็ว	3.19	1.01	4.41	0.84	22.040**
11) การสื่อสารที่เข้าถึงต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้างขั้นตอนงาน และมีความถูกต้องชัดเจน	3.17	0.96	4.42	0.74	25.422**
12) การสื่อสารเน้นแบบสื่อสาร 2 ททาง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.17	1.02	4.42	0.78	23.346**
13) มหาวิทยาลัยปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน พร้อมสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.43	1.08	4.50	0.75	19.774**
14) มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์	3.12	0.98	4.49	0.80	23.251**

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ด้านโครงสร้าง	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
15) มหาวิทยาลัยจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบภารกิจสำคัญเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานระบบคุณภาพ เป็นต้น	3.38	1.04	4.46	0.78	19.806**
16) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำให้ผู้บริหารทุกระดับ	3.25	1.07	4.42	0.80	20.863**
17) มหาวิทยาลัยมีแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและมีการวัดผล/ประเมินผลอย่างจริงจัง	3.24	1.07	4.51	0.72	21.989**
รวม	3.32	0.74	4.46	0.61	28.333**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 27 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโครงสร้างแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า  $t = 28.333$ ) โดยการสื่อสารที่ใช้อย่างต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้าง ขั้นตอนงาน และมีความถูกต้องชัดเจน มีความแตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 25.422$ ) รองลงมาคือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง (ค่า  $t = 24.942$ ) การสื่อสารเน้นแบบสองทาง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น (ค่า  $t = 23.346$ ) มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (ค่า  $t = 23.251$ ) เป็นต้น โดยสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโครงสร้างแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (ค่า  $t = 16.775$ ) คือ มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติกรปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ ก.พ.ร. อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านคน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
<b>ผู้บริหาร</b>					
1. ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางขององค์กร	3.62	1.02	4.51	0.70	17.945**
2. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.66	1.04	4.48	0.73	16.259**
3. ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	3.54	1.05	4.50	0.73	18.075**
4. ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในระดับต่างๆ	3.53	0.97	4.47	0.66	19.300**
5. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาผู้บริหารระดับรองลงมา	3.44	1.05	4.48	0.69	19.645**
6. ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างชี้แนะทางความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ	3.62	1.05	4.55	0.67	18.072**
7. ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นบุคลากร	3.36	1.01	4.52	0.71	22.130**
8. ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามภารกิจอย่างทันการณ์	3.47	0.99	4.52	0.71	20.479**
9. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำพูดและการกระทำสอดคล้องกัน หากต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใดๆ ผู้บริหารจะเริ่มกระทำให้เห็นก่อน	3.34	1.10	4.51	0.71	20.540**
10. ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	3.21	1.11	4.51	0.73	21.812**
11. ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร โดยมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสม	3.41	1.04	4.50	0.71	20.152**
12. ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	3.32	1.12	4.56	0.71	21.539**
13. ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชย และให้รางวัลอย่างเหมาะสม	3.18	1.11	4.52	0.75	22.069**
14. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ	3.23	1.08	4.54	0.71	22.256**
15. ผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย	3.52	1.05	4.55	0.67	19.346**
16. ผู้บริหารทุกระดับกล้าตัดสินใจและกล้าทำในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางของมหาวิทยาลัย	3.53	1.00	4.51	0.64	19.094**
17. ผู้บริหารระดับสูงกล้าเสี่ยง มองไปข้างหน้า คาดคะเนและตัดสินใจรอบคอบ โดยมีข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด	3.48	1.07	4.49	0.73	17.985**
รวม	3.43	0.90	4.51	0.59	23.410**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 28 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านผู้บริหารแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า  $t = 23.410$ ) โดยผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 22.256$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร (ค่า  $t = 22.130$ ) ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างเหมาะสม (ค่า  $t = 22.069$ ) ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจและทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (ค่า  $t = 21.812$ ) เป็นต้น โดยสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านผู้บริหารแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (ค่า  $t = 16.259$ ) คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านคน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
<b>บุคลากร</b>					
1. บุคลากรมีความตระหนักในเป้าหมายของหน่วยงาน และให้ความร่วมมือ	3.56	0.94	4.52	0.69	21.875**
2. พนักงาน/เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน	3.46	0.91	4.48	0.71	22.345**
3. อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน	3.63	0.80	4.55	0.71	22.264**
4. อาจารย์ในภาพรวมมีการสังสมความเชี่ยวชาญ โดยชวนช่วยหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน	3.66	0.83	4.58	0.66	20.759**
5. บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน	3.55	0.82	4.53	0.70	22.896**
6. บุคลากรสายสนับสนุนมีจิตใจบริการ	3.57	0.95	4.53	0.70	20.190**
7. บุคลากรในภาพรวมส่วนใหญ่มีทักษะทางสังคม	3.59	0.81	4.52	0.65	21.692**
8. มหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยมีเกณฑ์ด้านความรู้ ความสามารถทักษะในงาน รวมทั้งทักษะทางสังคม	3.61	0.94	4.52	0.70	18.893**
รวม	3.57	0.71	4.52	0.61	25.723**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 24 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านบุคลากรแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า  $t = 25.723$ ) โดยบุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงานในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 22.896$ ) รองลงมา คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เรียนรู้และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน (ค่า  $t = 22.345$ ) อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน (ค่า  $t = 22.264$ ) เป็นต้น สำหรับภาพรวมของสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านบุคลากรแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (ค่า  $t = 18.893$ ) คือ มหาวิทยาลัยมีระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่โดยมีเกณฑ์ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในงาน รวมทั้งทักษะทางสังคม

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านวัฒนธรรมองค์การ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
1. มหาวิทยาลัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้	3.48	1.04	4.42	0.74	17.950**
2. ผู้บริหารมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมอย่างชัดเจนต่อเนื่องให้ทุกคนเกิดความตระหนัก	3.32	0.98	4.40	0.74	20.796**
3. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยรวมเชิงคุณภาพ	3.48	0.94	4.41	0.74	19.299**
4. มหาวิทยาลัยตระหนักและให้ความสำคัญในลำดับสูงต่อทรัพยากรบุคคล	3.31	1.05	4.41	0.79	20.658**
5. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการเรียนรู้ของคนโดยจัดปัจจัยเอื้อ และระบบสนับสนุนอย่างเต็มที่	3.44	0.97	4.46	0.76	20.271**
6. คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	3.25	1.00	4.39	0.79	21.616**
7. มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น	3.12	1.06	4.39	0.84	22.193**
8. บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	3.45	1.03	4.46	0.79	20.382**
9. บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	3.60	0.89	4.55	0.68	21.249**
10. มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน	3.55	0.97	4.55	0.69	19.898**
11. มหาวิทยาลัยมีระบบ/โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่ม การวิจัย การสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล	3.43	1.01	4.48	0.76	19.297**
12. มหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยมีการจูงใจด้วยระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล	3.33	0.99	4.49	0.76	21.150**
รวม	3.39	0.83	4.45	0.66	23.980**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 25 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า  $t = 23.980$ ) โดยมหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 22.193$ ) รองลงมา คือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ (ค่า  $t = 21.616$ ) บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย (ค่า  $t = 21.249$ ) สำหรับภาพรวมของสภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด (ค่า  $t = 17.950$ ) คือ มหาวิทยาลัยกำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		t-test
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	
1. มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้งานด้านความต้องการง่ายเร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.56	1.02	4.58	0.65	19.625**
2. มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.59	0.98	4.57	0.65	19.770**
3. มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	3.54	1.01	4.58	0.68	19.671**
4. มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินทราเน็ต	3.62	1.01	4.55	0.67	18.680**
5. มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น	3.46	1.11	4.53	0.71	19.296**
รวม	3.55	0.92	4.56	0.60	21.829**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 31 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 (ค่า  $t = 21.829$ ) โดย มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า  $t = 19.770$ ) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ (ค่า  $t = 19.671$ ) มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้งานด้านความต้องการง่ายเร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร (ค่า  $t = 19.625$ ) สภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกันน้อยที่สุด คือและมหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินทราเน็ต (ค่า  $t = 18.680$ )



ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม (รายด้าน)

ด้านโครงสร้าง			ด้านคน (ผู้บริหาร)			ด้านคน (บุคลากร)			ด้านวัฒนธรรมองค์กร			ด้านเทคโนโลยี		
สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความแตกต่าง	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	ความแตกต่าง
$\bar{X}$	$\bar{X}$	t-test	$\bar{X}$	$\bar{X}$	t-test	$\bar{X}$	$\bar{X}$	t-test	$\bar{X}$	$\bar{X}$	t-test	$\bar{X}$	$\bar{X}$	t-test
3.32	4.46	28.333**	3.43	4.51	23.410**	3.57	4.52	25.723**	3.39	4.45	23.980**	3.55	4.56	21.829**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม (รายด้าน) พบว่าในภาพรวม สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโครงสร้างแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด โดยเรียงลำดับ ค่า t-test ที่แสดงค่าแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากด้านที่มากที่สุดไปยังด้านที่น้อยที่สุด ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านโครงสร้างแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด (t-test = 28.333)
2. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านบุคลากรแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ (t-test = 25.723)
3. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ (t-test = 23.980)
4. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านผู้บริหารแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ (t-test = 23.410)
5. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ น้อยที่สุด (t-test = 21.829)

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตามองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดแสดงผลการวิเคราะห์ที่ข้อมูลดังตารางที่ 33-36

ตารางที่ 33 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ						
1. โครงสร้างองค์การไม่ยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชาหลายระดับ ไม่มีความคล่องตัว	136 (32.0%)	10 (18.5%)	27 (32.9%)	17 (31.5%)	10 (24.4%)	18 (25.4%)	54 (43.9%)
2. กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า	239 (56.2%)	31 (57.4%)	44 (53.7%)	24 (44.4%)	24 (58.5%)	37 (52.1%)	79 (64.25)
3. ระบบงานไม่มีความชัดเจน	217 (51.1%)	22 (40.7%)	50 (61.0%)	19 (35.2%)	24 (58.5%)	33 (46.5%)	69 (56.1%)
4. แนวปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย	237 (55.8%)	30 (55.6%)	47 (57.3%)	19 (35.2%)	31 (75.6%)	37 (52.15)	73 (59.3%)
5. การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินไม่เหมาะสม	180 (42.4%)	19 (35.2%)	35 (42.7%)	19 (35.2%)	18 (43.6%)	29 (40.8%)	60 (48.8%)
6. การจัดทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม	220 (51.8%)	18 (33.3%)	47 (57.3%)	24 (44.4%)	25 (61.0%)	31 (43.7%)	75 (61.0%)

ตารางที่ 33 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ						
7. การจัดสรรทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ไม่เหมาะสม	179 (42.1%)	9 (16.7%)	34 (41.55)	28 (51.9%)	22 (53.7%)	29 (40.8%)	57 (46.3%)
8. กฎเกณฑ์ ระเบียบ เข้มงวด สร้างความอึดอัดให้ผู้ปฏิบัติงาน	104 (24.5%)	7 (13.0%)	22 (26.8%)	11 (20.4%)	13 (31.7%)	18 (25.4%)	33 (26.8%)
9. การสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง ช่องทางการสื่อสารไม่หลากหลาย	179 (42.1%)	18 (33.3%)	34 (41.5%)	25 (46.3%)	17 (41.5%)	25 (35.2%)	60 (48.8%)
10. การสื่อสารแบบสองทางมีน้อย มักมีการสื่อสารลักษณะการประชุม หรือสั่งบังคับข้อความเป็นพิเศษ	178 (41.9%)	26 (48.1%)	32 (39.0%)	21 (38.9%)	20 (48.8%)	27 (38.0%)	52 (42.3%)
11. ระบบการประเมินการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามสภาพจริงเท่าที่ควร	205 (48.2%)	19 (35.2%)	40 (48.8%)	26 (48.1%)	23 (56.1%)	32 (45.1%)	65 (52.8%)
12. อื่น ๆ	19 (4.5%)	2 (3.7%)	4 (4.9%)	0 (0.0%)	3 (7.3%)	4 (5.6%)	6 (4.9%)

จากตารางที่ 33 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านโครงสร้าง พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปัญหามากที่สุดคือ กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 รองลงมา ได้แก่ แนวปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 ระบุว่างานไม่มีความชัดเจน จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 51.1 การจัดทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 51.8 ระบบการประเมินการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามสภาพจริงเท่าที่ควร จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 การจัดทรัพยากรทางการเงินไม่เหมาะสม จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 โดยในภาพรวมกฎเกณฑ์ ระเบียบเข้มงวดสร้างความอึดอัดให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัญหาน้อยที่สุด จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 24.5

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน

สภาพปัญหา	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.		มหาวิทยาลัย ฉ.	
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
1. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยม องค์การอย่างชัดเจนสู่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร	76 (17.9%)	8 (14.8%)	15 (18.3%)	6 (11.1%)	12 (29.3%)	10 (14.1%)	25 (20.3%)							
2. ผู้บริหารระดับกลางไม่ได้ถ่ายทอดเป้าหมาย ค่านิยมองค์การอย่างชัดเจนสู่ผู้บริหารระดับต้นและบุคลากร	117 (27.5%)	14 (25.9%)	23 (28.0%)	12 (22.2%)	14 (34.1%)	15 (21.1%)	39 (31.7%)							
3. ผู้บริหารระดับสูง ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้	81 (19.1%)	7 (13.0%)	16 (19.5%)	5 (9.3%)	11 (26.8%)	14 (19.7%)	28 (22.8%)							
4. ผู้บริหารระดับกลาง ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้	89 (20.9%)	11 (20.4%)	16 (19.5%)	9 (16.7%)	9 (22.0%)	11 (15.5%)	33 (26.8%)							
5. ผู้บริหารระดับต้น ไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้	82 (19.3%)	9 (16.7%)	13 (15.9%)	7 (13.0%)	10 (24.4%)	16 (22.5%)	27 (22.0%)							
6. ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย	144 (33.9%)	13 (24.1%)	27 (32.9%)	9 (16.7%)	24 (58.5%)	26 (36.6%)	45 (36.6%)							
7. ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารเน้นงานมากกว่าเน้นคนใช้อำนาจบังคับมากกว่าการมีส่วนร่วม	105 (24.7%)	7 (13.0%)	25 (30.5%)	6 (11.1%)	6 (14.65)	14 (19.7%)	33 (26.8%)							
8. ผู้บริหารระดับกลางใช้รูปแบบการบริหารเน้นงานมากกว่าเน้นคนใช้อำนาจบังคับมากกว่าการมีส่วนร่วม	63 (14.8%)	6 (11.1%)	15 (18.35)	3 (5.6%)	6 (14.65)	8 (11.3%)	25 (20.3%)							
9. ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย	181 (42.6%)	24 (44.4%)	32 (39.0%)	21 (38.9%)	23 (56.1%)	29 (40.8%)	52 (42.3%)							

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ						
10. ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในความรับผิดชอบ	84 (19.8%)	7 (13.0%)	17 (20.7%)	5 (9.3%)	10 (24.4%)	15 (21.1%)	30 (24.4%)
11. คนเดิมมอบอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในความรับผิดชอบ	75 (17.6%)	7 (13.0%)	19 (23.2%)	8 (14.8%)	10 (24.4%)	6 (8.5%)	25 (20.3%)
12. ผู้บริหารระดับสูงไม่เป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง (ลดยกเว้นไม่ชัด ไม่สื่อสาร/สร้างความเข้าใจ ไม่มุ่งมั่นจริงจัง ไม่มีกลไกสนับสนุน ไม่มีเอกภาพในการบริหาร)	90 (21.2%)	6 (11.1%)	23 (28.0%)	3 (5.6%)	15 (36.6%)	9 (12.7%)	34 (27.65)
13. ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง	137 (32.2%)	10 (18.5%)	33 (40.2%)	12 (22.2%)	14 (34.1%)	19 (26.8%)	49 (39.8%)
14. ผู้บริหารระดับสูงเน้นการควบคุมให้ปฏิบัติงานตามระเบียบกฎข้อบังคับ ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม	109 (25.6%)	7 (13.0%)	23 (28.0%)	14 (25.9%)	20 (48.8%)	15 (21.1%)	30 (24.4%)
15. ผู้บริหารระดับกลางการควบคุมให้ปฏิบัติงานตามระเบียบกฎข้อบังคับ ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม	89 (20.9%)	7 (13.0%)	19 (23.2%)	9 (16.7%)	10 (24.4%)	14 (19.7%)	30 (24.4%)

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวนร้อยละ						
16. ผู้บริหารระดับสูงขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เมื่อพบปัญหาอุปสรรคมักทอดทิ้ง สัมเลิความตั้งใจ หลีกเลียงความขัดแย้ง เบื่อหน่ายที่จะพูดชี้แจงทำความเข้าใจบ่อย ๆ	39 (9.2%)	3 (5.6%)	10 (12.2%)	2 (3.7%)	3 (7.3%)	4 (5.6%)	17 (13.8%)
17. ผู้บริหารระดับกลางขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เมื่อพบปัญหาอุปสรรคมักทอดทิ้ง สัมเลิความตั้งใจ หลีกเลียงความขัดแย้ง เบื่อหน่ายที่จะพูดชี้แจงทำความเข้าใจบ่อย ๆ	68 (16.0%)	4 (7.4%)	16 (19.5%)	5 (9.3%)	7 (17.1%)	7 (9.9%)	29 (23.6%)
18. ผู้บริหารระดับกลาง เน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก โดยยึดการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน	117 (27.5%)	6 (11.1%)	29 (35.4%)	10 (18.5%)	15 (36.6%)	17 (23.9%)	40 (32.5%)
19. ผู้บริหารระดับต้น เน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน	116 (27.3%)	10 (18.5%)	23 (28.0%)	19 (35.2%)	10 (24.4)	18 (25.4%)	36 (29.3%)
20. ผู้บริหารระดับกลางขาดภาวะผู้นำในการพัฒนาตนเอง (กล้าแสดงออกด้วยตนเอง พึ่งความคิดความรู้อิสระตนเอง เรียนรู้จากที่เลี้ยงที่เหมาะสม และจดจำอยู่กับวิสัยทัศน์)	81 (19.1%)	6 (11.1%)	14 (17.1%)	6 (11.1%)	7 (17.1%)	14 (19.7%)	34 (27.6%)
21. ผู้บริหารระดับสูงไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล	126 (29.6%)	10 (18.5%)	25 (30.5%)	12 (22.2%)	23 (56.1%)	18 (25.4%)	38 (30.9%)
22. ผู้บริหารระดับกลางไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล	97 (22.8%)	6 (11.1%)	29 (35.4%)	3 (5.6%)	14 (34.15)	8 (11.3%)	37 (30.1%)

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
23. อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก	160 (37.6)	18 (33.3%)	31 (37.8%)	21 (38.9%)	22 (53.7%)	21 (29.6%)	47 (38.2%)	
24. อาจารย์ มีความสามารถและทักษะด้านงานไม่เพียงพอ	93 (21.9%)	8 (14.8%)	21 (25.6%)	9 (16.7%)	10 (24.4%)	12 (16.9%)	33 (26.8%)	
25. อาจารย์ มีความสามารถและทักษะด้านสังคมไม่เพียงพอ	67 (15.8%)	6 (11.1%)	16 (19.5%)	5 (9.3%)	7 (17.1%)	8 (11.3%)	25 (20.3%)	
26. บุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถและทักษะด้านงานไม่เพียงพอ	100 (23.5%)	8 (14.8%)	24 (29.3%)	8 (14.8%)	10 (24.4%)	12 (16.9%)	38 (30.9%)	
27. บุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถและทักษะด้านสังคมไม่เพียงพอ	93 (21.9%)	9 (16.8%)	16 (19.5%)	7 (13.0%)	10 (24.4%)	16 (22.5%)	35 (28.5%)	
28. อาจารย์ไม่ได้นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มาถ่ายทอด และเปลี่ยนเรียนรู้	130 (30.6%)	12 (22.2%)	27 (32.9%)	9 (16.7%)	14 (34.1%)	22 (31.0%)	46 (37.4%)	
29. บุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้	117 (27.5%)	9 (16.7%)	26 (31.7%)	12 (22.2%)	10 (24.4%)	16 (22.5%)	44 (35.8%)	
30. บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาตนเองด้านทักษะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน	135 (31.8%)	13 (24.1%)	30 (36.6%)	13 (24.1%)	15 (36.6%)	18 (25.4%)	46 (37.4%)	
31. บุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมไม่มีจิตใจบริการ มักได้รับการร้องเรียนจากผู้ให้บริการ	111 (26.1%)	9 (16.7%)	23 (28.0%)	9 (16.7%)	11 (26.8%)	16 (22.5%)	43 (35.0%)	

ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ
32. อาจารย์ไม่เป็นบุคคลเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย และไม่ชอบเรียนรู้จากบุคคลอื่น	103 (24.2%0)	9 (16.7%)	22 (26.85)	12 (22.2%)	13 (31.7%)	14 (19.7%)	33 (26.8%)
33. บุคลากรสายสนับสนุนไม่เป็นบุคคลเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย และไม่ชอบเรียนรู้จากบุคคลอื่น	78 (18.4%)	6 (11.1%)	18 (22.0%)	9 (16.7%)	8 (19.5%)	9 (12.7%)	28 (22.8%)
34. อื่นๆ	19 (4.5%)	2 (3.7%)	6 (7.3%)	0 (0.0%)	2 (4.9%)	1 (1.4%)	8 (6.5%)

จากตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านคน พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุยกัน (จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 42.6) รองลงมา ได้แก่ อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 37.6) ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเป็นเอกฉันท์ต่อบุคลากร (จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 33.9) ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2) บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาตนเองด้านทักษะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน (จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 31.8) เป็นต้น ส่วนในภาพรวมสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านคนที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เมื่อพบปัญหาอุปสรรคมักทอดทิ้ง ละเลยความตั้งใจ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพื่อหนายที่จะพูดดีจะพูดร้ายจะทำความเข้าใจบ่อย ๆ (จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2)

มหาวิทยาลัย ก. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4) รองลงมา ได้แก่ อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3) ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย (จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1) และ บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาตนเองด้านทักษะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน (จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1) เป็นต้น

มหาวิทยาลัย ข. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2) รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 39) อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8) เป็นต้น

มหาวิทยาลัย ค. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9) และ อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับต้นเน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน (จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2) เป็นต้น

มหาวิทยาลัย ง. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย (จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1) ผู้บริหารระดับสูงไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล (จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1)

มหาวิทยาลัย จ. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร (จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6) อาจารย์ไม่ได้นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31) อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 29.6) เป็นต้น

มหาวิทยาลัย ฉ. มีปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย (จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3) รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับกลางและต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8) อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก (จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2) เป็นต้น

ตารางที่ 35 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ

สภาพปัญหา	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ	จำนวนร้อยละ
1. มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้	96 (22.6%)	6 (11.1%)	23 (28.0%)	96 (22.6%)	9 (22.0%)	7 (9.9%)	42 (34.1%)	
2. บุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาพรวมไม่ค่อยไว้วางใจ ไม่เห็นอกเห็นใจ ขาดการให้อภัยซึ่งกันและกัน	161 (37.9%)	15 (27.8%)	38 (46.35)	161 (37.9%)	22 (53.7%)	24 (33.8%)	51 (41.5%)	
3. บุคลากรในภาพรวมขาดการทำงานเป็นทีม ไม่คอยให้ความร่วมมือ ไม่คอยรับฟังความคิดเห็น	193 (45.4%)	17 (31.5%)	40 (48.85)	193 (45.4%)	27 (65.9%)	31 (43.7%)	63 (51.2%)	
4. บุคลากรในภาพรวมขาดจิตใจบริการ ไม่ให้ความสำคัญของผู้รับบริการเท่าที่ควร	164 (38.6%)	10 (18.5%)	39 (47.6%)	164 (38.6%)	20 (48.8%)	20 (28.2%)	62 (50.4%)	
5. บุคลากรในภาพรวมไม่รู้สึกผูกพัน ไม่ศรัทธา ไม่รักติดต่อมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร	150 (35.5%)	16 (29.6%)	32 (39.0%)	150 (35.5%)	21 (51.2%)	23 (32.4%)	50 (40.7%)	
6. บุคลากรในภาพรวมไม่ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานประจำไป วัน ๆ ไม่สนใจพัฒนางานให้ดีขึ้น	173 (40.7%)	18 (33.3%)	33 (40.2%)	173 (40.7%)	22 (53.7%)	28 (39.4%)	55 (44.7%)	
7. บุคลากรในภาพรวมไม่ค่อยสนใจการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานอื่น	123 (28.9%)	18 (33.3%)	21 (25.6%)	123 (28.9%)	13 (31.7%)	20 (28.2%)	39 (31.7%)	
8. มหาวิทยาลัยไม่มีระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลทำให้อาจารย์สนใจในการทำงาน	148 (34.8%)	10 (18.5%)	34 (41.5%)	148 (34.8%)	22 (53.7%)	21 (29.6%)	51 (41.5%)	

ตารางที่ 35 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ)

สภาพปัญหา	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
9. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร	171 (40.2%)	11 (20.4%)	42 (51.2%)	42 (51.2%)	42 (51.2%)	24 (58.5%)	19 (26.8%)	60 (48.8%)
10. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ตระหนัก ไม่ยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบการปฏิบัติงาน การนำเครื่องมือในการบริหาร หรือระบบการประเมินใหม่ ๆ มาใช้ในมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน	128 (30.1%)	11 (20.4%)	28 (34.1%)	28 (34.1%)	28 (34.1%)	13 (31.7%)	16 (22.5%)	43 (35.0%)
11. อื่น ๆ	18 (4.2%)	1 (1.9%)	5 (6.1%)	5 (6.1%)	5 (6.1%)	2 (4.9%)	2 (2.8%)	7 (5.7%)

จากตารางที่ 35 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ บุคลากรในภาพรวมขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความสำคัญคิดเห็น จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 รองลงมาคือ บุคลากรในภาพรวมไม่ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานประจำไป วัน ๆ ไม่สนใจพัฒนางานให้ดีขึ้น จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 ในภาพรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ปัญหาที่น้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วมไว้ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6

ตารางที่ 36 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครด้านเทคโนโลยี

สภาพปัญหา	ภาพรวม		มหาวิทยาลัย ก.		มหาวิทยาลัย ข.		มหาวิทยาลัย ค.		มหาวิทยาลัย ง.		มหาวิทยาลัย จ.	
	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ	จำนวน/ร้อยละ
1. เทคโนโลยีในมหาวิทยาลัยไม่ตอบสนองต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่	137 (32.2%)	14 (25.9%)	23 (28.0%)	24 (44.4%)	13 (31.75)	21 (29.6%)	42 (34.1%)					
2. เทคโนโลยีไม่ช่วยเชื่อให้การทำงานรวดเร็ว คล่องตัวขึ้น	140 (32.9%)	9 (16.75)	31 (37.8%)	14 (25.9%)	18 (43.9%)	16 (22.5%)	52 (42.3%)					
3. คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ	156 (36.7%)	20 (37.0%)	28 (34.1%)	18 (33.3%)	14 (34.1%)	27 (38.0%)	49 (39.8%)					
4. เทคโนโลยีที่นำมาใช้มีระบบยุ่งยากซับซ้อนเกินไป	92 (21.6%)	7 (13.0%)	17 (20.7%)	6 (11.1%)	9 (22.0%)	16 (22.5%)	37 (30.1%)					
5. การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ	148 (34.8%)	9 (16.75)	29 (35.4%)	20 (37.0%)	18 (43.9%)	22 (31.0%)	50 (40.7%)					
6. ระบบฐานข้อมูลเก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพ	141 (33.2%)	12 (22.2%)	32 (39.0%)	17 (31.5%)	15 (36.6%)	17 (23.9%)	48 (39.0%)					
7. เทคโนโลยีที่เห็นได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น	158 (37.2%)	10 (18.5%)	30 (36.6%)	29 (53.7%)	15 (36.6%)	21 (29.6%)	53 (43.1%)					
8. อื่น ๆ	19 (4.5%)	2 (3.7%)	4 (4.9%)	0 (0.0%)	1 (2.4%)	3 (4.2%)	9 (7.3%)					

จากตารางที่ 36 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ด้านเทคโนโลยี พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปัญหามากที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น (จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2) รองลงมา คือ คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ (จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7) การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ (จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8) ปัญหาที่น้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้มีระบบยุ่งยากซับซ้อนเกินไป (จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6)

มหาวิทยาลัย ก. และมหาวิทยาลัย จ. เห็นว่าสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีมากที่สุด คือ คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ (จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 37) และ (จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 38) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัย ข. เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ ระบบฐานข้อมูลที่เก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพ เป็น จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 37 รองลงมา คือ เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยเอื้อให้การทำงานรวดเร็ว คล่องตัวขึ้น (จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 37.8) เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น (จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6)

มหาวิทยาลัย ค. และ ฉ. เห็นว่าปัญหามากที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น (จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7) และ (จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัย ง. เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีไม่ได้ช่วยเอื้อให้การทำงานรวดเร็วคล่องตัวขึ้น (จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9) รองลงมา คือ ระบบฐานข้อมูลที่เก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพ และเทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น (จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6)

ทุกมหาวิทยาลัย เห็นว่า สภาพปัญหาด้านเทคโนโลยีที่น้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนและข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ ดังตารางที่ 37-38  
 ตารางที่ 37 จุดอ่อนในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จุดอ่อน	รวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่
1. ขาดแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย	23	-	6	-	1	3	13
2. มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์	22	3	5	2	2	4	6
3. การดำเนินงานในรูปแบบเดิม มีขั้นตอนมาก ล้าช้า ขาดความคล่องตัว	20	1	3	1	2	3	10
4. ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงาน	11	1	2	-	-	2	6
5. ภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง	9	-	-	1	-	-	8
6. การสื่อสารไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง ช่องทางการสื่อสารน้อย	9	1	-	-	2	1	5
7. เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ และไม่มีประสิทธิภาพ	9	-	-	1	2	2	4
8. ผู้บริหารไม่มีข้อมูลสภาพองค์กรที่แท้จริง จึงไม่สามารถวิเคราะห์เพื่อหาจุดเด่นของมหาวิทยาลัย และแก้ปัญหาได้	8	-	2	-	-	2	4
9. ผู้บริหารระดับสูงไม่รับฟังความคิดเห็นบุคลากร	7	-	4	1	2	-	-
10. การกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอ	7	-	6	-	1	-	-
11. ไม่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ขาดการพัฒนาบุคลากร	6	-	-	1	1	-	4
12. คนขาดจิตสำนึกกับผิดชอบและเสียสละเพื่อมหาวิทยาลัย	6	-	-	-	2	2	2
13. การประเมินการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ	5	-	-	-	2	1	2
14. ไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยทำให้ขาดจุดร่วม	4	-	-	-	-	-	4
15. แต่งตั้งผู้บริหารไม่เหมาะสมจึงขาดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ	4	-	-	-	-	-	4
16. ไม่มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจนจึงขาดความชัดเจนในการทำงาน	4	-	-	-	-	-	4
17. ไม่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้บริหารจึงขาดทักษะในการบริหาร	3	-	-	-	-	-	3

ตารางที่ 38 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์

ข้อเสนอแนะ	รวม	มหาวิทยาลัย ก.	มหาวิทยาลัย ข.	มหาวิทยาลัย ค.	มหาวิทยาลัย ง.	มหาวิทยาลัย จ.	มหาวิทยาลัย ฉ.
	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่	ความถี่
1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร บุคลากร เน้นการทำงานเป็นทีม	24	2	3	3	2	2	12
2. สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในกาการทำงาน มีระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัล และจัดสวัสดิการที่เหมาะสม	22	-	3	3	3	3	10
3. การบริหารใช้หลักการมาภิบาล	19	1	2	3	2	2	9
4. วิสัยทัศน์ และนโยบายในการบริหารจัดการ	15	-	2	-	4	3	6
5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ทำอย่างทีพูด	14	-	2	3	2	2	5
6. จัดกระบวนการทำงานให้เป็นระบบ และกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	13	-	2	2	2	2	5
7. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงทุกระดับ	13	-	2	2	2	2	5
8. สร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย	11	-	2	-	2	3	4
9. สร้างวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน	9	-	2	-	2	2	3
10. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ให้เพียงพอ	9	-	-	2	2	2	3
11. สรรหาคนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	9	2	-	-	-	2	5
12. มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้ทั่วถึง ต่อเนื่อง	7	1	2	-	2	2	-

จากตารางที่ 37 จุดอ่อนในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า จุดอ่อนรวมทุกมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เรียงตามลำดับความถี่สูงสุด ได้แก่ ขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย (23 คน) รองลงมา คือ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์ (22 คน) การดำเนินงานใช้รูปแบบเดิม มีขั้นตอนมาก ล่าช้า ขาดความคล่องตัว (20 คน) ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงาน (11 คน) เป็นต้น ส่วนจุดอ่อนรวมที่มีความถี่ต่ำที่สุด คือ ไม่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้บริหารจึงขาดทักษะในการบริหาร (3 คน)

จากตารางที่ 38 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ พบว่าข้อเสนอแนะแนวทางที่มีความถี่สูงสุดได้แก่ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร บุคลากร เน้นการทำงานเป็นทีม



## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ

### 2.1 ผลการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาต่างประเทศที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารเรื่อง เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรการศึกษา ของสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการขององค์กรทางการศึกษาของต่างประเทศจำนวน 4 องค์กร ที่ได้รับรางวัล MBNQA ได้แก่

1. University of Wisconsin – Stout	2001 MBNQA Winner
2. The Pearl River School District	2001 MBNQA Winner
3. Community Consolidated School District 15	2003 MBNQA Winner
4. The Montfort College of Business	2003 MBNQA Winner

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร มีดังนี้

#### University of Wisconsin – Stout

##### ข้อมูลทั่วไป

มหาวิทยาลัย Wisconsin – Stout (UW-Stout) เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในสิบสามแห่งในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซิน (University of Wisconsin System) ซึ่งประกอบด้วยนักศึกษาจำนวน 153,000 คน 11 วิทยาเขต และ UW-Madison กับ UW-Milwaukee ก่อตั้งมานาน 110 ปี โดยวุฒิสมาชิก James Huff Stout ปัจจุบัน UW-Stout มี 3 วิทยาลัยหลัก ได้แก่

1. วิทยาลัยการพัฒนามนุษย์ (College of Human Development)
2. วิทยาลัยเทคโนโลยี วิศวกรรม และการจัดการ (College of Technology Engineering and Management)
3. วิทยาลัยศิลปะและวิทยาศาสตร์ (College of Arts and Sciences)

โปรแกรมการเรียนการสอนของ UW-Stout ประกอบด้วยโปรแกรมระดับปริญญาตรี 27 โปรแกรม โปรแกรมระดับสูงกว่าปริญญาตรี 16 โปรแกรม

การจัดการเรียนการสอนของ UW-Stout มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไป โดยใช้การเรียนการสอนแบบที่เรียกว่า “Hands-on, Minds-on” Active Learning Process คือมุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างการเรียนการสอนแบบปกติ การทำการทดลองอย่างกว้างขวางในห้องปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี และการเป็นพันธมิตรกับโรงงานหรือบริษัทอุตสาหกรรมต่างๆ

การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนที่นี้มีความแตกต่างและโดดเด่นจากที่อื่น กล่าวคือใช้การบริหารจัดการโดยมี Program Director ซึ่งรายงานตรงต่อคณบดี เป็นผู้บริหารจัดการและพัฒนาหลักสูตรทั้งใหม่และเก่า เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและความต้องการของสังคมและลูกค้า จนได้รับการยอมรับจาก American Productivity and Quality Center Institutional Budgeting Consortium ว่าเป็น Best Practice ของประเทศ

UW-Stout มีพนักงานทั้งสิ้น 1,208 คน แบ่งเป็นฝ่ายบริหารจำนวน 44 คน คณาจารย์จำนวน 227 คน สายวิชาการจำนวน 298 คน ร้อยละ 33 ของคณาจารย์เป็นอาจารย์หญิง

นักศึกษาของ UW-Stout มีทั้งหมด 7,975 คน เป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7,271 คน และระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 704 คนจากหลายเชื้อชาติ และเผ่าพันธุ์ร้อยละ 72 เป็นนักศึกษาที่มีถิ่นพำนักในรัฐวิสคอนซิน ร้อยละ 26 มาจากรัฐอื่น มีร้อยละ 2 เป็นนักศึกษาต่างชาติจาก 34 ประเทศ สัดส่วนนักศึกษาชาติ : หญิง 50:50

UW-Stout แบ่งกลุ่มนักศึกษาออกเป็น นักศึกษาใหม่ นักศึกษากลุ่มเสียง (ที่จะสอบตก) กลุ่มโอนย้าย กลุ่มที่จบปริญญาตรีแล้ว กลุ่มผู้ใหญ่ กลุ่มต่างชาติ กลุ่มที่เป็นชนกลุ่มน้อย และกลุ่มที่มีความพิการ ซึ่งนักศึกษาแต่ละกลุ่มเหล่านี้จะได้รับการดูแลและจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม

UW-Stout เเชิญชวนภาวะการแข่งขันในสองรูปแบบ คือ การแข่งขันด้านคณาจารย์ ซึ่งมีการแย่งคณาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ซึ่ง UW-Stout อาศัยจุดแข็งที่แตกต่าง คือการให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดให้มีห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนร่วมงานที่ดี บรรยากาศและภาพลักษณ์ที่ดีของวิทยาเขต โอกาสในการทำวิจัย ตลอดจนความก้าวหน้าทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ

การแข่งขันด้านนักศึกษา UW-Stout เเชิญชวนการแข่งขันทั้งจากมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซินด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในรัฐมินนิโซตาตลอดจนมหาวิทยาลัยระดับประเทศ และวิทยาลัยธุรกิจเอกชน จุดเด่นที่สร้างความแตกต่างของ UW-Stout คือ ภาพลักษณ์และพันธกิจที่มีจุดโฟกัสชัดเจน การมุ่งเน้นสายวิชาชีพและอัตราความสำเร็จในการได้งาน บริการที่ให้แก่นักศึกษา และระบบการเรียนการสอนเชิงรุก

นอกจาก UW-Stout จะทำการเทียบเคียงผลการดำเนินการกับมหาวิทยาลัยในรัฐวิสคอนซินด้วยตนเองแล้ว ยังเทียบเคียงผลงานกับมหาวิทยาลัยระดับประเทศที่มีภารกิจและหลักสูตรที่คล้ายคลึงกัน อาทิ California Polytechnic State University-San Luis Obispo, Ferris State University, and the New Jersey Institute of Technology รวมทั้งเข้าร่วมการเทียบเคียงผลกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยของประเทศ



### วิสัยทัศน์ (Vision Statement) :

UW-Stout ให้ความใส่ใจต่อนวัตกรรมอุดมศึกษา ให้การศึกษาเพื่อให้นักศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบต่อความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยผ่านประสบการณ์ทั้งในและนอกชั้นเรียน ทั้งความรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะทาง ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จในอาชีพด้านอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม การศึกษา และการให้บริการแก่สังคม

### ค่านิยม (Value)

- มีความเป็นเลิศทางการสอน เน้นคุณภาพสูง เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งระดับปริญญาบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา ใช้การสอนแบบ Active Learning และใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- ให้อุปกรณ์การศึกษาและวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้ความรู้
- ทำความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา ชุมชน และรัฐบาล
- พัฒนานักศึกษา อาจารย์และบุคลากร โดยให้มีส่วนร่วมในชุมชนมหาวิทยาลัย
- มีความหลากหลายด้านบุคลากร ความคิด และประสบการณ์
- มีระบบการมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม สื่อสารมีประสิทธิภาพ ให้ความเคารพต่อกัน มีจริยธรรม

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ UW-Stout ได้แก่

1. การเปิดโปรแกรมการเรียนการสอนที่ทำนาย มีคุณภาพสูง มีอิทธิพล และตอบสนองสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์จากการปรับหลักสูตรให้ทันสมัย ผลการประเมินจากนายจ้างและผู้ประกอบการในด้านความพร้อมและผลการปฏิบัติงานของบัณฑิต และระดับความท้าทายทางการศึกษาที่สูงขึ้น
2. ถังรับและส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนภายใต้หลักการ Active Learning วัตถุประสงค์จากจำนวนนักศึกษาที่ได้รับการสอนด้วยวิธีการนี้ ความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ของนักศึกษาและอัตราการได้งาน
3. ส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศด้านการสอน การวิจัย การได้รับทุนการศึกษาและการให้บริการวิชาการ วัตถุประสงค์จากจำนวนคณาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัย งบประมาณด้านการพัฒนาวิชาการ ตำแหน่งวิชาการ อัตราเติบโตของการศึกษาทางไกล
4. การคัดเลือกและรักษาไว้ซึ่งความหลากหลายของประชากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งวัตถุประสงค์จากการคัดเลือกคณาจารย์และเจ้าหน้าที่จากชนกลุ่มน้อย อัตราการคงอยู่ของนักศึกษาใหม่ อัตราการจบการศึกษา อัตราเติบโตของการได้ทุนการศึกษาของชนกลุ่มน้อย

5. การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การไว้วางใจ และการให้อภัย วัตถุประสงค์ได้จากขวัญและกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ อัตราการลาออก อัตราการคงอยู่และความพึงพอใจของนักศึกษา

6. สภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ปลอดภัย เข้าถึงง่าย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และน่าอยู่ น่าเรียน วัตถุประสงค์จากความพึงพอใจของนักศึกษาต่อบรรยากาศแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัย และการเติบโตด้านการเงินของมูลนิธิ Stout

7. การจัดให้มีโปรแกรมและบริการด้านการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อความต้องการมี ประสิทธิภาพและคุ้มค่า ซึ่งวัตถุประสงค์ได้จากสัดส่วนงบประมาณด้านการเรียนการสอน ผลการประเมินจากนักศึกษาและพนักงานที่ใช้

UW-Stout เริ่มทำการพัฒนาคุณภาพมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1992 โดยมีการวัดผลการดำเนินการ มีการเทียบเคียงผลงาน มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ต่อมาในปี ค.ศ. 1998 มีการนำเกณฑ์ Baldrige มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง จนกระทั่งได้รับรางวัล Malcolm Baldrige ด้านองค์กรการศึกษาเป็นแห่งแรกในปี ค.ศ. 2001 รวมเวลาทำการพัฒนาคุณภาพนานถึง 9 ปี กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ UW-Stout

#### The Pearl River School District (PRSD)

ข้อมูลทั่วไป

เขตการศึกษา Pearl River ก่อตั้งมานาน 100 ปี อยู่ใน Rockland County ห่างจากกรุง New York 20 ไมล์ ทางด้านตะวันตกของแม่น้ำ Hudson สังกัดฝ่ายการศึกษาของรัฐ New York มีพันธกิจหลักคือ "Every Child Can and Will Learn"

PRSD มีพนักงานรวม 332 คน เป็นฝ่ายบริหาร 14 คน ครูอาจารย์รวม 180 คน ผู้ช่วยครู 52 คน จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 6 คน ปริญญาโท จำนวน 141 คน มีอาคารเรียน จำนวน 5 ตึก นักเรียนทั้งหมด 2,386 คน เปิดสอนตั้งแต่อนุบาลจนถึงเกรด 12 มีห้องปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์ครบครัน

PRSD กำกับดูแลโดยคณะกรรมการการศึกษาแห่งรัฐ New York ซึ่งเป็นผู้กำหนด มาตรฐานหลักสูตร และระบบการประเมินผลการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย อัคคีภัย และการตรวจสอบด้านการเงิน โดยมีสมาพันธ์วิทยาลัยและโรงเรียนแห่ง รัฐตอนกลางเป็นผู้ให้การรับรองคุณภาพการศึกษา

ค่านิยมที่ PRSD ยึดถือร่วมกัน ได้แก่

- เด็กนักเรียนทุกคนคือลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของเราก็คือ การช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นบรรลุขีดความสามารถสูงสุดที่เขาพึงมี
- โอกาสทางการศึกษาเป็นของนักเรียนทุกคน
- การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงรุกที่จะช่วยทำให้นักเรียน สามารถค้นพบและได้มาซึ่งองค์ความรู้
- การหมั่นติดตามผลการเรียนการสอนถือเป็นข้อปฏิบัติที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอคงเส้นคงวา
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนถือเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการ
- พนักงานทุกคนคือทรัพยากรที่ทรงคุณค่ายิ่ง
- เขตตระหนักในคุณค่าที่มีต่อชุมชนและประชาชนที่ดูแล
- การดำเนินการตั้งมั่นอยู่บนหลักการของความคุ้มค่า คุณภาพ และการปกป้องความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ความสำเร็จของนักเรียนที่ได้รับประกาศนียบัตรจากคณะกรรมการการศึกษาของรัฐ
- การเข้าศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัยมีการแข่งขันสูงขึ้น
- ชุมชนคาดหวังความสำเร็จของนักเรียนภายใต้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด
- การที่ต้องให้การศึกษแก่ครูและอาจารย์ทุกท่านอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร

ความสำเร็จของ PRSD เกิดจากการที่เขตมุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การพัฒนาความสำเร็จด้านวิชาการของนักเรียน การพัฒนาการรับรู้รับทราบของชุมชน และการรักษาเสถียรภาพด้านการคลังและความคุ้มค่าคุ้มทุน ทำให้ PRSD ได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครองว่าเป็นเขตการศึกษาอันดับหนึ่งของรัฐด้านความสำเร็จทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับว่ามีค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนต่ำในขณะที่ประสบความสำเร็จด้านวิชาการสูง

### Community Consolidated School District 15

#### ข้อมูลทั่วไป

Community Consolidated School District 15 หรือเรียกสั้นๆ ว่า D15 เป็นเขตการศึกษาที่อยู่ทางตะวันตกเฉียงเหนือของเมือง Chicago ซึ่งเป็นถิ่นที่มีผู้พักอาศัยอยู่ราว 112,000 คน ประกอบด้วยชุมชนคนรวม คนจนคนละกัน D15 รับผิดชอบให้การศึกษตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงมัธยมต้น (เกรด 8) ประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 19 แห่ง มีนักเรียนรวมกันทั้งสิ้น 12,930 คน ร้อย

ละ 62.5 เป็นคนผิวขาว ร้อยละ 37.5 เป็นชนกลุ่มน้อย ร้อยละ 32.7 เป็นนักเรียนที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำ กลุ่มนักเรียนเหล่านี้มีความหลากหลายมาก ใช้ภาษาที่แตกต่างกันถึง 72 ภาษา

D15 มีพนักงานรวม 1,898 คน คณาจารย์จำนวน 947 คน ได้รับประกาศนียบัตรรับรองวิชาชีพครูจากคณะกรรมการการศึกษารัฐอิลลินอยส์ ซึ่งในจำนวนนี้ร้อยละ 65 จบปริญญาโท

D15 มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นแนวหน้า ได้แก่ คอมพิวเตอร์ Laptop แบบไร้สาย ทุกห้องเรียนจะมีคอมพิวเตอร์อย่างน้อย 4 ตัว โทรทัศน์ 32 นิ้ว VCR โทรศัพท รวมทั้งระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนี้ยังมีห้องสตูดิโอสำหรับทำวิดีโอ รวมทั้งระบบโทรทัศน์วงจรปิดเพื่อการสื่อสารและเรียนรู้ภายใน

ในเชิงการแข่งขัน ร้อยละ 90.5 ของนักเรียนในเขตนี้เลือกที่จะเรียนที่นี่ โดยมี Quest Academy ซึ่งเปิดสอนเฉพาะเด็กที่มีความเฉลียวฉลาดหรือมีพรสวรรค์พิเศษเท่านั้นเป็นคู่แข่งหลักของ D15

พันธกิจ

พันธกิจของ D15 คือ สร้างสรรค์นักเรียนให้รู้ระดับโลกโดยการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ (To produce world-class learners by building a connected learning community) ค่านิยมที่ยึดถือมี 6 ประการ

- คุณภาพที่ขับเคลื่อนโดยนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมืองที่ดี
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- การปรับปรุงต่อเนื่องและการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด
- การมุ่งเน้นผลลัพธ์

เป้าประสงค์ ของ D15 ประกอบด้วย

- การเสริมสร้างทักษะที่นักเรียนและชุมชนต้องการสำหรับศตวรรษที่ 21
  - การบรรลุผลงานระดับโลก
  - เครือข่ายชุมชนการเรียนรู้
  - สภาพแวดล้อมที่เอื้ออาทร ปลอดภัย และมีระเบียบ
  - พนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง
  - ระบบการจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องและมีบูรณาการ
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ของ D15 ประกอบด้วย

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและความหลากหลายของประชากร จากเดิมมีเด็กนักเรียนผิวขาวร้อยละ 80 ปัจจุบันเหลือเพียงร้อยละ 60
- การรักษาเสถียรภาพด้านการเงินการคลัง
- การดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีผลงานที่ดี
- การมุ่งมั่นสู่การเรียนรู้ระดับโลก

#### การวางแผนกลยุทธ์

D15 ใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มานาน 12 ปี มีการทบทวนมาแล้ว 3 ครั้ง โดยมีคณะกรรมการเพื่อความ เป็นเลิศทางการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการ คณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนจากชุมชน สมาคมครูผู้ปกครอง ผู้นำสหภาพแรงงาน ตัวแทนผู้ประกอบการ คณะครูและพนักงาน คณะผู้บริหาร

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของ D 15

การมุ่งมั่นสร้างสรรคการศึกษาให้ได้คุณภาพสูงสุด และมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยใช้วงล้อ PSDA ทำให้ D15 เป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกและแห่งเดียวในรัฐฮิลลินอยส์ที่ได้รับรางวัลจากมูลนิธิคอล์นในระดับที่ 3 และได้รับการยอมรับว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดด้านการศึกษาของภาค

#### The Montfort College of Business (MCB)

##### ข้อมูลทั่วไป

The Montfort College of Business (MCB) เดิมมีชื่อว่า The University of Northern Colorado's College of Business ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1992 ผ่านการรับรองคุณภาพจาก AACSB International (Advance Collegiate Schools of Business) นับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรกของโคโลราโดที่ได้รับการรับรองจากสถาบันนี้ ในปี 1999 ได้รับเงินทุนสนับสนุนจำนวน 10.5 ล้านเหรียญจากครอบครัว Montfort จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็น The Montfort College of Business (MCB) และในปี ค.ศ.2000 ได้รับรางวัล Program Excellence Award จากคณะกรรมการการศึกษาขั้นสูงแห่งรัฐโคโลราโด

MCB จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการจัดการธุรกิจ มีนักศึกษาจำนวน 1,090 คน มีคณาจารย์เต็มเวลาจำนวน 34 คน บางเวลา จำนวน 13 คน พันธกิจหลักของ MCB คือ ให้การศึกษาที่เป็นเลิศในระดับปริญญาตรีด้านธุรกิจเพื่อเตรียมบัณฑิตสำหรับความสำเร็จด้านสายอาชีพและภาวะผู้นำในธุรกิจ

MCB มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย มี Work Station พร้อมอุปกรณ์ครบครัน มี Cyber Café, Wireless Network มีห้องค้าหลักทรัพย์ (Finance Trading Center) Graphic Media Lab ตลอดจนห้องประชุมที่มีไฮเทคทันสมัยที่ครบครันทันสมัย

วิทยาลัยศึ

มุ่งสร้างชื่อเสียงความเป็นเลิศด้านการเตรียมผู้นำธุรกิจในอนาคตและความเป็นมืออาชีพ  
กลยุทธ์

การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้น High-Tough คือการสอนกลุ่มเล็ก (ไม่เกิน 30 คน) เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนโดยเน้นเทคโนโลยีที่หลากหลายทั้งที่มีอยู่และเป็นเทคโนโลยีในอนาคต (Wide-Tech) และการสอนที่มุ่งเน้นประสบการณ์จริง (Professional Depth)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของ MCB

- สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ถดถอย
- การรักษาคุณภาพที่มีคุณภาพ
- การคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณภาพ

MCB มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การทบทวนโปรแกรมการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ การขอการรับรองคุณภาพการศึกษาจาก AACSB การวางระบบ KPI รวมทั้งการประเมินและพัฒนาตนเองภายใต้เกณฑ์ Baldrige และการเข้าร่วมเครือข่าย Educational Benchmarking ทำให้ MCB ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige ในปี ค.ศ. 2004

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์การทางการศึกษาต่างประเทศที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และจัดหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ของบริษัท Xerox Corporation สรุปรายละเอียดดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	University of Wisconsin 2001 MBNQA Winner	The Pearl River School 2001 MBNQA Winner	Community Consolidated School 2003 MBNQA Winner	The Montfort College of Business 2003 MBNQA Winner
<p>1) การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีเป้าหมายชัดเจนคือมุ่งเน้นสายวิชาชีพ การบริการนักศึกษา ใช้ระบบการเรียนรู้ การสอนเชิงรุก</li> <li>• ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การไว้วางใจ และการให้อภัย</li> <li>• จัดสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ปลอดภัย เข้าถึงง่าย นำอยู่หน้าเรียน</li> <li>• ผู้บริหารระดับสูง คณะอาจารย์ พนักงานสนับสนุนการศึกษาและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน</li> <li>• มีการตั้งกรรมการ (Memonomie Planning Committee) เพื่อประสานความร่วมมือด้านโปรแกรมการเรียนรู้ การสอนและการใช้ทรัพยากรที่อยู่ร่วมกัน</li> <li>• สร้างความพึงพอใจด้านบริการสนับสนุนต่าง ๆ</li> <li>• สร้างปฏิสัมพันธ์กับคณาจารย์และพนักงานสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีค่านิยมร่วมคือการเรียนรู้เชิงรุก การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงานทุกคนคือทรัพยากรที่ทรงคุณค่ายิ่ง</li> <li>• มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารแต่ละอาคาร เรียกว่า Building Leadership Team โดยอาศัยข้อมูลจากพนักงาน</li> <li>• คณะผู้บริหารระดับสูงของ PRSD ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศด้านต่างๆ เช่น             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำตนเป็นแบบอย่างตามจรรยาบรรณของคณะกรรมการการศึกษา</li> <li>- การส่งเสริมโครงการนำร่อง และ โครงการใหม่ๆ การให้มีการอบรมข้ามสายงานในหมู่พนักงาน</li> <li>- การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของอาจารย์และพนักงาน โดยการจัดให้มี study circles</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บัณฑิตมีความสำเร็จ คือ มุ่งมั่นสร้างสรรคการศึกษาให้ได้คุณภาพสูงสุดและพัฒนาต่อเนื่อง</li> <li>• สภาพแวดล้อมที่เอื้ออาทร ปลอดภัยและมีระเบียบ</li> <li>• สนับสนุนให้นักเรียนเป็น World Class Learner โดยมีกระบวนการสนับสนุนหลากหลาย</li> <li>• กำหนดให้จริยธรรมเป็นนโยบายของคณะกรรมการ คณะผู้บริหารยึดถือปฏิบัติ</li> <li>• การสร้างความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นที่จะดูแลให้ดีที่สุดทุกด้านแก่พนักงานและนักเรียน</li> <li>• การศรัทธาในพลังการเรียนรู้ของนักเรียนและความปรารถนาที่จะช่วยเหลือชุมชน</li> <li>• การเชื่อและศรัทธาในมนุษย์ ความรับผิดชอบต่อพลเมือง และคุณค่าของมนุษยชาติ ซึ่งบูรณาการในหลักสูตร</li> <li>• ทำความเข้าใจบทบาทของตนเองในการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พันธกิจหลักคือให้การศึกษาที่เป็นเลิศในระดับปริญญาตรีเพื่อเตรียมบัณฑิตสำหรับความล้ำเลิศสายอาชีพและภาวะผู้นำในธุรกิจ</li> <li>• วิสัยทัศน์คือมุ่งสร้างชื่อเสียงความเป็นเลิศด้านการเตรียมผู้นำธุรกิจในอนาคตและความเป็นมืออาชีพ</li> <li>• กำหนดทิศทางซึ่งมาจากภารกิจกำหนดร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง</li> <li>• คณะผู้บริหารระดับสูงร่วมสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระจายอำนาจ การสร้างนวัตกรรม ความปลอดภัย ความเท่าเทียม และความคล่องตัว ผ่านระบบการปกครองแบบมีส่วนร่วม (Shared Governance System)</li> <li>• มีการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์โดยคณะกรรมการมหาวิทยาลัย โดยคณาจารย์ พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมด้วย</li> <li>• ข้อกำหนดกระบวนการสนับสนุน มาจากการทบทวนข้อกำหนดของ</li> </ul>	



	<p>กระบวนการสร้างคุณค่า ร่วมกับข้อมูลย้อนกลับจากคณาจารย์ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการสื่อสารสู่การปฏิบัติทั้งทิศทางระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์กร</li> <li>การประชุมคณาจารย์ จัดหมายข่าวประจำเดือน คู่มืออาจารย์ จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประเมินผลงาน การประชุมคณะกรรมการคณะต่างๆ เว็บไซต์กิจกรรมขององค์กรนักศึกษา</li> </ul>	<p>กระบวนการสร้างคุณค่า ร่วมกับข้อมูลย้อนกลับจากคณาจารย์ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	
<p>2) การสื่อสาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอข้อมูลข่าวสารบนเว็บไซต์ ในห้องสมุด จัดหมายข่าว</li> <li>ประชุม อภิปราย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่สื่อสารนโยบายและทิศทางองค์กร และนำนโยบายสู่การปฏิบัติโดยมีการถ่ายทอดเป็นลำดับขั้น</li> <li>คณะกรรมการบริหารเขตการศึกษา และหัวหน้าอาคารสื่อสารวัตถุประสงค์เป้าหมาย ประสงค์และโครงการพัฒนาให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบผ่านการประชุม หรือจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>การประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยนำเรื่องต่างๆ เข้าสู่ที่ประชุม</li> <li>การประชุมกลุ่มเพื่อประชาสัมพันธ์ร่างแผนงาน (กลุ่มคณาจารย์ นักศึกษา และพนักงานสายสนับสนุน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอข้อมูลข่าวสารบนเว็บไซต์</li> <li>ประชุม อภิปราย</li> </ul>	
<p>3) กระบวนการและเครื่องมือ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิธีการที่ UW-Stout ใช้เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงทันเหตุการณ์ และใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญ ประกอบด้วย การพยายามนำข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ รายงานผลการวิเคราะห์ ข้อมูลที่ต้องการสื่อสาร ตลอดจนวิธีการสร้างความสัมพันธ์ ขึ้นไว้บนเว็บไซต์ เพื่อสร้างหลักประกันว่าทุกฝ่ายสามารถ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่สื่อสารนโยบายและทิศทางองค์กร และนำนโยบายสู่การปฏิบัติโดยมีการถ่ายทอดเป็นลำดับขั้น</li> <li>คณะกรรมการบริหารเขตการศึกษา และหัวหน้าอาคารสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประสงค์และโครงการพัฒนาให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบผ่านการประชุม หรือจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>การประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยนำเรื่องต่างๆ เข้าสู่ที่ประชุม</li> <li>การประชุมกลุ่มเพื่อประชาสัมพันธ์ร่างแผนงาน (กลุ่มคณาจารย์ นักศึกษา และพนักงานสายสนับสนุน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอข้อมูลข่าวสารบนเว็บไซต์</li> <li>ประชุม อภิปราย</li> </ul>	
<p>กระบวนการสร้างคุณค่า ร่วมกับข้อมูลย้อนกลับจากคณาจารย์ นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการสื่อสารสู่การปฏิบัติทั้งทิศทางระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์กร</li> <li>การประชุมคณาจารย์ จัดหมายข่าวประจำเดือน คู่มืออาจารย์ จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประเมินผลงาน การประชุมคณะกรรมการคณะต่างๆ เว็บไซต์กิจกรรมขององค์กรนักศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่สื่อสารนโยบายและทิศทางองค์กร และนำนโยบายสู่การปฏิบัติโดยมีการถ่ายทอดเป็นลำดับขั้น</li> <li>คณะกรรมการบริหารเขตการศึกษา และหัวหน้าอาคารสื่อสารวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประสงค์และโครงการพัฒนาให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบผ่านการประชุม หรือจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร</li> <li>การประชุมติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยนำเรื่องต่างๆ เข้าสู่ที่ประชุม</li> <li>การประชุมกลุ่มเพื่อประชาสัมพันธ์ร่างแผนงาน (กลุ่มคณาจารย์ นักศึกษา และพนักงานสายสนับสนุน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำเสนอข้อมูลข่าวสารบนเว็บไซต์</li> <li>ประชุม อภิปราย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เน้นเทคโนโลยีที่หลากหลาย เทคโนโลยีในอนาคต การสอนที่มุ่งประสบการณ์จริง</li> <li>ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ workstation, Cyber café, Wireless Network, Graphic Media Lab</li> <li>ห้องประชุมมีเทคโนโลยีที่อุปกรณ์ครบครันทันสมัย</li> <li>มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่จริงใน</li> </ul>

<p>เข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่มีความเร็วสูง มีระบบคอมพิวเตอร์สำรองเต็มรูปแบบ และมี Web ความเร็วสูงประจำทุกอาคาร ทุกห้องเรียน และในห้องโถง หอพัก นักศึกษา ทำให้ทุกฝ่ายสามารถเข้าถึงได้สะดวก</li> <li>การจัดเตรียมข้อมูลที่เป็นสำหรับทุกฝ่ายให้สามารถเข้าถึงได้ผ่านฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย อาทิ ระบบฐานข้อมูล DATATEL</li> <li>การจัดทำ UW-Stout's Fact-book ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเชิงแนวโน้ม ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา คณาจารย์ และโปรแกรมการเรียนการสอนทั้งหมด ใช้งาน website ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา</li> <li>การจัดเตรียมเครื่องมือ และจัดอบรมให้นักศึกษสามารถเข้าถึงข้อมูลส่วนตัวได้บน website เช่น ผลการเรียน ข้อมูลการช่วยเหลือทางการเงิน ยอดเงินในบัญชีและประวัติส่วนบุคคล</li> <li>การจัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลสำหรับคณาจารย์ใช้งาน website เช่น การหมุนเวียนของนักศึกษา ผลการเรียน หลักสูตร</li> </ul>	<p>กับเป้าประสงค์ขององค์กร ความเชื่อถือได้ ความพร้อมของข้อมูลที่จะนำมาเทียบเคียง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การเทียบเคียงผลการเรียนการสอนกับ Best practice ผ่าน Tri-State Standards Consortium, NYS Excelsior Education Roundtable และการศึกษาดูงานเชิงการศึกษาอื่นที่พัฒนาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เกณฑ์ Baldrige</li> <li>การเทียบเคียง (Benchmarking) มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดกระบวนการทำงานที่ต้องการเทียบเคียง 2) กำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้ 3) ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติเป็นเลิศ 4) วิเคราะห์การดำเนินการของผู้ที่มีผลงานเป็นเลิศ 5) วิเคราะห์การดำเนินการของตนเอง 6) กำหนดโปรแกรมและแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างผลการดำเนินงานให้เท่าเทียมหรือดีกว่า และ 7) นำผลการปฏิบัติการปฏิบัติและติดตามผล</li> <li>การเผยแพร่วิธีการสอนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) โดยการนำเสนอในที่ประชุมผู้บริหาร และในที่ประชุมกลุ่มต่างๆ</li> <li>การศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยี เพื่อปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสม</li> <li>มีการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ได้</li> </ul>	<p>กิจกรรมความร่วมมือทั้งภายในกลุ่มและข้ามกลุ่ม 4) ผ่านเครือข่ายสื่อสารระหว่างกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การทำงานเป็นทีม (Site-based Team) ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย</li> <li>มีการกำหนดให้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเข้าร่วมในการวางแผนกลยุทธ์</li> <li>ค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยประชุมพบปะและสัมภาษณ์กลุ่มย่อย</li> <li>การเทียบเคียง (Benchmarking)</li> </ul>	<p>จุดสตาทกรรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ห้องศึกษา (SWOT) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์จากหลายแหล่งทั้งภายในนอกและภายในมหาวิทยาลัย อาทิ ข้อมูลภายนอก เช่น ข้อมูลด้านคู่แข่งจากฝ่ายวิจัยและวางแผน และคณะกรรมการการศึกษาชั้นสูง ข้อมูลภายในจากคณะกรรมการชุดต่างๆ และสภานักศึกษา ข้อมูลจากการเข้าร่วมเทียบเคียงผลงานกับบริษัท Educational Benchmarking ข้อมูลจากการสำรวจตลาดและนักศึกษา ข้อมูลด้านผลการประเมินการเรียนรู้นักศึกษานักศึกษาจากคณะกรรมการกลั่นกรองหลักสูตร ข้อมูลด้านเทคโนโลยีมาจากคณะกรรมการเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัย ข้อมูลจากนายจ้างมาจากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย และจากเวทีพบปะสัมมนาซึ่งจัดขึ้นปีละ 2 ครั้ง และในปี ค.ศ. 2004 ได้เริ่มจัดทำมีการสำรวจอย่างเป็นทางการ ข้อมูลเชิงกลยุทธ์จากสถาบันรับรองการศึกษา AACSB</li> <li>การประชุม การพูดคุยแบบไม่เป็นทางการสำรวจความคิดเห็นผ่านโทรศัพท์พหุหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) รวบรวม</li> </ul>
---	--	---	---

	<p>งบประมาณ และงานวิจัย เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รายงานผลการดำเนินงานซึ่งสามารถปรับแต่งได้ตามความต้องการของผู้ใช้งาน ผ่านโปรแกรมที่ชื่อว่า BRIO</li> <li>• CIO และฝ่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (TIS-Technology Information System) มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลงานระบบ วิชาการ และปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศให้ดียิ่งขึ้น โดยแผนงานเชิงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะจัดทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์</li> <li>• มีการจัดตั้ง I-Team (Implementation Team) ประกอบด้วยตัวแทนจากผู้ใช้งาน ประชุมทุกสัปดาห์เพื่อแจ้งผลการใช้งาน แจ้งความต้องการ ตลอดจนให้คำแนะนำ ซึ่งข้อเสนอแนะต่างๆ ได้รับการจัดบันทึก ติดตาม และอนุมัติความเร่งด่วนของการแก้ไข โดยผู้ใช้</li> <li>• อนุรักษ์ระบบให้มีคุณภาพสูงและเชื่อถือได้ เพื่อให้ซอฟต์แวร์มีความปลอดภัย เชื่อถือได้ และใช้งานง่าย โดยยึดหลักการสำคัญ ได้แก่ แบบฟอร์มและฟังก์ชันการทำงานต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน จัดทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน</li> </ul>	<p>คณะกรรมการบริหารจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดและปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การปรับปรุงผลการดำเนินงานใช้ PDSA</li> <li>• ระบบจัดการและทบทวนผลสัมฤทธิ์ของงาน</li> <li>• กระบวนการเยี่ยมสำรวจคุณภาพ</li> <li>• ระบบ Balance Scorecard</li> <li>• การสำรวจความต้องการ ความคาดหวังทั้งจากนักเรียนปัจจุบันและศิษย์เก่า</li> <li>• ทบทวนปรับปรุงให้วิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีนโยบายตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทุกข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นและติดตามกลับไปยังผู้ร้องเรียนในวันนั้นทันทีทุกราย</li> <li>• การพบปะพูดคุยแบบสองทาง</li> </ul>	<p>ข้อมูลไปใช้ในการประชุมทบทวนของคณะกรรมการชุดต่างๆ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการเรียนการสอน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รับข้อเสน�햄ศจากนักศึกษาเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการ</li> <li>• จากบริษัท Education Benchmarking Inc. ตรวจประเมิน</li> <li>• การสำรวจข้อมูลจากศิษย์เก่าและประชุมสัมมนาคณาจารย์</li> <li>• สำนักงานคนจบตีเป็นศูนย์กลางรวบรวมข้อมูลทั้งหมด โดยมีศูนย์ข้อมูลด้านต่างๆทั้งภายในและภายนอก เช่น Advising Center, Education Benchmarking Inc., Educational Training Service เป็นผู้ส่งข้อมูลตามช่วงเวลาที่กำหนด</li> <li>• มีการทบทวนข้อมูลโดยคณะกรรมการปีละครั้ง เพื่อสร้างความมั่นใจเรื่องความสอดคล้องและบูรณาการของข้อมูลกับพันธกิจ ค่านิยม และตัวชี้วัด</li> <li>• วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทบทวนของผู้บริหาร ได้แก่ วิเคราะห์หาแนวโน้ม วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบวิเคราะห์ด้านต่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์วิเคราะห์ด้านต่อ</li> </ul>
--	--	---	---

<p>ผู้ใช้งานทุกคนต้องผ่านเกณฑ์การมีกรอบรม เปิดเผย ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สัมภาษณ์นักศึกษาที่ขอถอนรายวิชา</li> <li>• เปรียบเทียบผลงานกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มี Peer review</li> <li>• เที่ยบเทียบกับองค์การระดับชาติ (Benchmark)</li> </ul>	<p>• การเน้นการพัฒนาคนคณาจารย์และพนักงาน ด้านนวัตกรรมและการวิจัย โดยมี การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ แผนการประเมินผลการทำงาน เน้นงานของ พนักงาน แผนการพัฒนาความรู้วิชาชีพ แขนด้านแรงงานสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาให้ครูทุกคนทำแผนการพัฒนา วิชาชีพ (professional development plan) เพื่อสนับสนุนให้ทุกคนได้มีการพัฒนาตนเอง ให้ได้ผลงานที่เป็นเลิศ</li> <li>• การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการต่างๆ</li> <li>• การติดตามผลผลการวิจัยระดับชาติและระดับภูมิภาคที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• คณาจารย์และพนักงานจะได้รับ การฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการใช้ ข้อมูลเทียบเคียง</li> </ul>	<p>• ระบบที่เลี้ยงที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาอาจารย์ให้ มีความพร้อมในการเป็น certified teacher เมื่อครบ 4 ปี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิธีการค้นหาความต้องการของกระบวนการ พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนและ กระบวนการประเมินผล โดยใช้แนวทาง เช่น การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน การ เที่ยบเทียบกับองค์การอื่น การสำรวจความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การ ประเมินชี้วัดความสามารถของบุคลากร ภาวะเทียบข้อบังคับของทางการ</li> <li>• กระบวนการค้นหาความต้องการในการใน การศึกษาอบรมมีแนวทาง 4 ข้อ ได้แก่ 1) เรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมด้าน การศึกษาอบรม 2) ทบทวนโอกาสพัฒนาของ ฝ่ายและแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี 3) ทบทวนรายไตรมาสของคณะกรรมาการคณะ</li> </ul>	<p>ของปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบทวนตัวชี้วัดให้ทันสมัยและไวต่อการเปลี่ยนแปลง หมั่นปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรฐาน โดยทบทวน ประจำปีโดยผู้บริหารระดับสูง สภา คณบดี คิษฐ์เก่า และนักวิชาการ</li> <li>• เปรียบเทียบกับข้อมูลของบริษัท ภายนอก</li> <li>• มีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการใน การรับฟังและเรียนรู้จากนักศึกษา</li> <li>• การพบปะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง คณาจารย์และนักศึกษา</li> </ul>
<p>4) การมีกรอบรมและภาระ เรียนรู้</p>	<p>• การให้การศึกษ อบรมพัฒนาวิชาชีพของ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับวิทยาเขต ซึ่ง จะต้องสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ ระดับ ส่วนฝ่าย เพื่อสนับสนุนกิจกรรมหรือโครงการ ของหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อ ตอบสนองความจำเป็นด้านกฎระเบียบ ทัชชะ หรือวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อตอบสนอง ความต้องการของคณากร เช่น ด้าน เทคโนโลยี ด้านบุคลากร ด้านความ หลากหลาย ด้านความปลอดภัย ด้านภาวะ ผู้นำ ด้านการพัฒนาสถานที่ เป็นต้น</li> <li>• การพัฒนาทักษะและความเป็นผู้เ้าของ นักศึกษา 6 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การ พัฒนาองค์กร ความเจริญก้าวหน้าส่วน บุคคล การมีสุขภาพที่ดี การชื่นชมในความ หลากหลาย และการมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ</li> </ul>	<p>• ระบบที่เลี้ยงที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาอาจารย์ให้ มีความพร้อมในการเป็น certified teacher เมื่อครบ 4 ปี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• วิธีการค้นหาความต้องการของกระบวนการ พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนและ กระบวนการประเมินผล โดยใช้แนวทาง เช่น การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน การ เที่ยบเทียบกับองค์การอื่น การสำรวจความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การ ประเมินชี้วัดความสามารถของบุคลากร ภาวะเทียบข้อบังคับของทางการ</li> <li>• กระบวนการค้นหาความต้องการในการใน การศึกษาอบรมมีแนวทาง 4 ข้อ ได้แก่ 1) เรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมด้าน การศึกษาอบรม 2) ทบทวนโอกาสพัฒนาของ ฝ่ายและแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี 3) ทบทวนรายไตรมาสของคณะกรรมาการคณะ</li> </ul>	<p>ของปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบทวนตัวชี้วัดให้ทันสมัยและไวต่อการเปลี่ยนแปลง หมั่นปรับปรุงให้สอดคล้องกับมาตรฐาน โดยทบทวน ประจำปีโดยผู้บริหารระดับสูง สภา คณบดี คิษฐ์เก่า และนักวิชาการ</li> <li>• เปรียบเทียบกับข้อมูลของบริษัท ภายนอก</li> <li>• มีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการใน การรับฟังและเรียนรู้จากนักศึกษา</li> <li>• การพบปะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง คณาจารย์และนักศึกษา</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเรียนรู้ความต้องการและความคิดหวังโดยพบปะพูดคุยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	<p>ต่างๆ 4) ทบทวนคืนมือของผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาโอกาสเติบโตและพัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แผนฝึกอบรมระดับอาจารย์ต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ในแผนพัฒนาโรงเรียนประจำปี โดยการอบรมมีหลายรูปแบบ อาทิ สัมมนาเชิงปฏิบัติ การประชุมวิชาการ การอบรมแบบออนไลน์</li> </ul>	
<p>5) การวัดผล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● วัดผลจากขวัญและกำลังใจของคนอาจารย์และเจ้าหน้าที่</li> <li>● วัดผลจากความพึงพอใจของนักศึกษาต่อบรรยากาศของมหาวิทยาลัย</li> <li>● วัดผลจากการเติบโตด้านการเงิน</li> <li>● การส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้งาน ผ่านการกระตุ้นให้มีการใช้ทักษะ การติดตามดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสำรวจและประชุมติดตามผลงาน</li> <li>● การประเมินผลการฝึกอบรมโดยการสำรวจความเห็นและการติดตามผลการปฏิบัติตามผลการทำงาน ส่วนความพึงพอใจต่อการอบรมในระยะยาว ได้รับการติดตามด้วยวิธีการสำรวจ การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย</li> <li>● การสำรวจการใช้ข้อมูล การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การทำ Peer Review</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การประเมินความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการต่างๆ</li> <li>● คณะกรรมการบริหารทำการทบทวนผลความพอใจ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับอาจารย์ ระดับฝ่าย และระดับเขต</li> <li>● กำหนดให้มีอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่ติดตามดำเนินการต่างๆ และแก้ไขทันทีเมื่อเกิดข้อร้องเรียน หรือได้รับข้อมูลย้อนกลับ</li> <li>● แนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) ขององค์กรที่มีคุณภาพนำมาปรับปรุงแนวทางให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>● การค้นหาปัจจัยแห่งความผาสุกของพนักงานโดยการสำรวจที่เรียกว่า CSMPact ซึ่งสำรวจนักศึกษาผู้ปกครอง และพนักงานปีละครั้ง โดยบริษัทภายนอก หัวข้อการประเมินประกอบด้วยบรรยากาศภายในโรงเรียน ผู้บริหาร การสื่อสาร เครื่องมืออุปกรณ์ สิ่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กระบวนการประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การวินิจฉัย การประเมินผล ระหว่างการเรียนการสอน หลังการเรียนการสอน และการประเมินตนเอง</li> <li>● ระบบการประเมิน 3 ข้อ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Accountability กำหนดและวัดผลประเด็นสำคัญรวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาเท่านั้น</li> <li>2) Test Development : วิธีการวัดและทดสอบ จะต้องมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ 3) Formative and Summative Testing : ต้องรักษาสมดุลระหว่างการพัฒนาความรู้ในการเรียนรู้กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน</li> <li>● ประเมินวิธีการเรียนการสอน และนำข้อมูลเหล่านี้รวมทั้งการวัดผลแบบ formative ขึ้นมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน</li> <li>● การอบรมจะได้รับผลการประเมินทันทีจากผู้เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงเนื้อหาและ</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กระบวนการประเมินผลการเรียนการสอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การสำรวจผลสัมฤทธิ์จากผู้รับบริการ ได้แก่คณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า เช่น การสำรวจศิษย์เก่าเพื่อดูอัตราการจ้างงาน</li> <li>● การสำรวจความคิดเห็นและความพอใจของนักศึกษาเรื่องห้องสมุดและเทคโนโลยีที่ใช้และนำมาปรับปรุงพัฒนา</li> <li>● การประเมินและพัฒนาตนเองภายใต้เกณฑ์ Baldrige</li> <li>● มีระบบการวัดผลที่เข้มแข็ง นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● คณะกรรมการบริหารทบทวนผลสัมฤทธิ์ของการบริหารกลยุทธ์ และปรับปรุงกระบวนการบริหารก่อนวางแผนกลยุทธ์ต่อไป</li> </ul>

	<p>อำนวยความสะดวก ความก้าวหน้าในงานเทคโนโลยี และใช้เครื่องมือทางคุณภาพในการวิเคราะห์หาสาเหตุ รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองของกลุ่มต่างๆ การร้องทุกข์ของพนักงาน</p>	<p>วิธีการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การติดตามภายหลังการฝึกอบรมโดยวิธี coaching หากมีความจำเป็นจะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมจะดำเนินการต่อไป</li> <li>• การประเมินโดยพนักงานสายสนับสนุน</li> <li>• ครูที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการการศึกษาของประเทศ จะได้รับโบนัสจำนวน 2,500 เหรียญนาน 10 ปี ได้รับได้เกียรติคุณ</li> <li>• ทนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ให้ครูและพนักงาน เพื่อใช้ในการนำความคิดสร้างสรรค์ไปทดลองปฏิบัติ</li> <li>• การสนับสนุนให้เข้าร่วมโครงการ Blue Ribbon School of Excellence ซึ่งผู้ชนะเลิศจะได้รับรางวัล และโล่ให้จากคณะกรรมการการศึกษาและผู้อำนวยความสะดวกมอบให้แก่โรงเรียนที่ได้รับรางวัล นอกเหนือจากเงินรางวัล 25,000 เหรียญ</li> <li>• การคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน</li> <li>• การจัดงานวันขอบคุณพนักงานซึ่งมีการให้รางวัล งานเลี้ยงขอบคุณ การประกาศเกียรติคุณ และการพาไปท่องเที่ยวในวันมี</li> <li>• การจัดทำตอบแทนเพิ่มเติม</li> <li>• การมอบรางวัล ให้บริการยอดเยี่ยม (Exceptional Service Award) ซึ่งมาจากภาคตัดเย็บของพนักงานตนเอง</li> </ul>	
<p>6)การยกย่องชมเชยและให้รางวัล</p>		<p>ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดระบบพี่เลี้ยง การสัมมนา การให้ความรู้ การเยี่ยม ทั่วทั้งระบบการยกย่องชมเชย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PRSD ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการรักษาพนักงานใหม่ เช่น ระบบการปฐมนิเทศที่เข้มแข็งเพื่อหล่อหลอมและช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้เป็นอย่างดี</li> <li>• การจัดอบรมให้ความรู้ การจัด new teacher symposium สำหรับ 2 ปีแรกของการทำงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น</li> </ul>	



			<ul style="list-style-type: none"> <li>● สนับสนุนให้มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติม</li> <li>● ส่งเสริมการนำเสนอผลงานภายในและภายนอก</li> <li>● การได้รับสิทธิยกเว้นบางอย่าง เช่น ชั่วโมงการสอน</li> </ul>	
--	--	--	---	--

### จากตารางที่ 39 การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) พบว่า

1. การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในภาพรวมพบว่า องค์กรกำหนดเป้าหมาย ค่านิยม พันธกิจ หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความเป็นเลิศ และมีความศรัทธาในพนักงานทุกคนที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของอาจารย์ พนักงาน และนักศึกษา โดยสร้างความพึงพอใจในการบริการสนับสนุนด้านต่างๆ มีการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วม
2. การสื่อสาร ในภาพรวมพบว่า องค์กรมีการสื่อสารนโยบาย ทิศทางองค์กร และข้อมูลต่างๆหลายช่องทาง สื่อสารแบบสองทาง ได้แก่การประชุมในกลุ่มต่างๆ การนำเสนอข่าวสารบนเว็บไซต์ จดหมายข่าว เป็นต้น
3. กระบวนการและเครื่องมือ ในภาพรวมพบว่า องค์กรใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน โดยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญเพราะใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน ซึ่งเทคโนโลยีต้องมีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความหลากหลาย โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยองค์กรมีระบบฐานข้อมูล นอกจากนั้น มีการเทียบเคียง (Benchmarking) ในเรื่องการเรียนการสอน และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จ บางองค์กร เช่น Community of Consolidated School มีเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยจัดการความรู้ผ่านชุมชนการเรียนรู้ (LV-Learning Village) นอกจากนั้น มีการประชุม พูดคุยไม่เป็นทางการ ค้นหาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพบปะและสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การจัดเตรียมรายละเอียดข้อมูลสำหรับอาจารย์ไว้บนเว็บไซต์ มีระบบการรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีคุณภาพสูงและเชื่อถือได้
4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ ในภาพรวม พบว่า มีการให้การศึกษ อบรมพัฒนา คณาจารย์ พนักงาน รวมทั้งนักศึกษา วิธีค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมโดยสำรวจความคาดหวังของพนักงาน การเทียบเคียงกับองค์กรอื่น การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน
5. การวัดผล ในภาพรวม พบว่า ทุกองค์กรมีระบบการประเมินที่เข้มแข็ง มีการวัดและประเมินความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการต่างๆ โดย Community of Consolidated School มีระบบการประเมินนักศึกษาอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามภายหลังการฝึกอบรมโดยวิธี coaching
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล พบว่า The Pearl River School (PRSD) มีระบบยกย่องชมเชย และผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนบรรลุเป้าประสงค์โดยมีระบบที่เลี้ยงและใช้กลยุทธ์หลากหลายในการรักษาพนักงานใหม่ เช่น ระบบปฐมนิเทศที่เข้มแข็งเพื่อให้ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร การอบรมให้ความรู้และให้แสดงความคิดเห็น ส่วน Community

Consolidated School ให้โบนัสและโล่ห์เกียรติคุณแก่ครูที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการ การศึกษา ให้ทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้ทดลองปฏิบัติ มีการคัดเลือก พนักงานดีเด่นประจำเดือน จัดงานขอบคุณพนักงาน ให้ค่าตอบแทนเพิ่ม ฯลฯ

## 2.2 ผลการศึกษาขององค์การไทยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้โดยการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารระดับสูง ขององค์การที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) จาก สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ องค์การที่ได้รับรางวัลองค์กรที่มี ความเป็นเลิศ (Thailand Corporate Excellence Awards) ประเภทความเป็นเลิศโดยรวมจาก สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและศตินทร์ องค์การที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Industry Award) ด้านการบริหารคุณภาพ จากกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่ง องค์กรดังกล่าวได้รับการยอมรับในด้านการจัดการความรู้ และการนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ รวม 4 หน่วยงาน และศึกษาข้อมูลองค์กรจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

### 1) บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ปี พ.ศ. 2547 จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

### 2) บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ปี พ.ศ. 2551 จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

### 3) บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด

- รางวัล Thailand Corporate Excellence Awards ประเภทความเป็นเลิศ โดยรวมขององค์กร ความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ การให้ความสำคัญต่อคุณภาพ ของสินค้าและ/หรือบริการ การให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล และการให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่ง ประเทศไทยและศตินทร์ ปี พ.ศ. 2548 และพ.ศ. 2549
- รางวัลองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม ปีพ.ศ. 2551 จากสมาคมการ จัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย

### 4) บริษัท เอ็นโอเค พีริซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

รางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Industry Award) ด้านการบริหาร คุณภาพ ปี พ.ศ. 2551 จากกระทรวงอุตสาหกรรม



## 2.2.1 ผลการศึกษาเอกสารข้อมูลองค์การ

### บริษัท สเปนชั้น (ประเทศไทย) จำกัด

#### ภาพรวมองค์การ

บริษัท สเปนชั้น (ประเทศไทย) จำกัด เดิมชื่อ บริษัท เอเอ็มดี (ไทยแลนด์) จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนกรกฎาคม 2546 โดยการควบรวมสายงานผลิตหน่วยความจำ (Memory Devices) ของบริษัท แอดวานซ์ ไมโคร ดีไวซ์ (เอเอ็มดี) กับบริษัท พูจิตลี ภายใต้การบริหารงานของคนไทย

บริษัทอยู่บนถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ซึ่งนับว่าเป็นโรงงานผู้ผลิตแผงวงจรรไฟฟ้า (IC) ที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และโรงงานผลิตที่ใหญ่ที่สุดในจำนวน 4 แห่งของสเปนชั้นในทวีปเอเชีย ประกอบด้วยสายการผลิต ประกอบ และทดสอบชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ ทำงานด้วยระบบอัตโนมัติ รวมทั้งการควบคุมด้วยกลวิธีทางสถิติ เป็นโรงงานที่มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่สวยงามและปลอดภัย บริษัทมีพนักงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 1,400 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงกว่าร้อยละ 61 มีระดับการศึกษาตอนต้นจนถึงระดับปริญญาเอก โดยมีอายุงานเฉลี่ยของพนักงานประมาณ 7.6 ปี ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วยหน่วยความจำประเภท Nor Flash ที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งใช้กันอย่างแพร่หลายในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ คอมพิวเตอร์มือถือ (PDA) ระบบจีพีเอส เครื่อง ดีวีดี รถยนต์ หน่วยความจำ เป็นต้น กลุ่มลูกค้าหลักคือกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และโทรศัพท์เคลื่อนที่ชั้นนำต่างๆ

#### ปรัชญาการบริหารงาน

สเปนชั้นมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับพนักงานภายใต้แนวคิดในการบริหารจัดการที่ว่า “บุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุดขององค์การ (People are our most important asset.)” โดยมีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรจะเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

#### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

บริษัทกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าความรู้ในด้านเทคนิคเป็นความรู้สำคัญที่สุดที่บริษัทต้องการให้เกิดการสร้างและพัฒนา จากนั้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปใช้ประโยชน์ และเก็บรักษาไว้ในบริษัท ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้น การนำเสนองานต่างๆ สิ่งพิมพ์ สิทธิบัตร เอกสารประกอบการอบรม และความรู้จากคู่ค้าต่างๆ ซึ่งอาจเป็นเอกสารนับพันชิ้นต่อปี นับเป็นสิ่งมีค่า ยิ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งเกิดการเรียนรู้ก็เป็นอีกส่วนที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อน และเชื่อมโยงทั้งสองส่วนเข้าไว้ด้วยกัน

#### 2. การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์การ

ผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรรมการผู้จัดการให้การสนับสนุน เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทผ่านการเพิ่มผลผลิตและความเชื่อที่ว่า “เมื่อคนสุขใจผลิตผลและกำไรก็จะตามมาเอง” การเพิ่มศักยภาพของพนักงานจึงเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด มีวาระเกี่ยวกับโครงการนี้ในการประชุมผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามผลโครงการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องให้ความสนับสนุนทั้งความคิดและการเงินตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

3. กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมองค์กร

ค่านิยม 7 ประการของบริษัทได้รับการถ่ายทอดอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางการสื่อสารและเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญทุกข้อ วัฒนธรรมองค์กรได้ถูกรวมเข้าไว้กับการทำงาน พนักงานทุกคนเชื่อในความรู้ การริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องต่างๆ และความรับผิดชอบ ดังนั้นการดำเนินงาน ระบบการจัดการความรู้ในบริษัทจึงไม่ใช่เรื่องยากที่ทุกคนจะยอมรับและเข้าใจ เพียงแต่ต้องทำให้สอดคล้องกันระหว่างกิจกรรมต่างๆ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถดำเนินงานจัดการความรู้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์โครงการ

4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ในบริษัท เปรียบเป็นสมองและความจำของบริษัท ความท้าทายอยู่ที่จะทำอย่างไรให้เครื่องมือนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน เช่น การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เพื่อสื่อสารในบริษัท ดังนั้นเมื่อนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ พนักงานจึงจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องตาม

#### **บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)**

ภาพรวมองค์กร

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ร่วมกับบริษัทไทยออยล์ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2536 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานของประเทศ และเพิ่มความมั่นคงให้แก่ประเทศ อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาอุตสาหกรรมปิโตร เลียมให้ครบวงจร ตั้งอยู่บนพื้นที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ได้มีกำลังการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน 300 ล้านลิตรต่อปี ในเดือนตุลาคม 2547 บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ได้เข้าถือหุ้นทั้งหมด จนถึงปัจจุบัน บริษัทไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียน 1,757 ล้านบาท

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) มีผลิตภัณฑ์หลัก 3 ประเภท ได้แก่ น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานกรุป -1 (Base Oil Group-I) ผลิตภัณฑ์พิเศษ (Special Products) และผลิตภัณฑ์พลอยได้ (By-products) การนำผลิตภัณฑ์ไปใช้งานหรือใช้เป็นวัตถุดิบ และกลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่ที่ 163/19 หมู่ 7 ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230 บนพื้นที่ 130 ไร่

วิสัยทัศน์

บริษัทชั้นนำของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ในการดำเนินธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานและผลิตภัณฑ์พิเศษ

พันธกิจ

1. ผลิตและพัฒนา น้ำมันหล่อลื่นพื้นฐานและผลิตภัณฑ์พิเศษให้มีคุณค่าสูงสุด สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป
2. ดำเนินธุรกิจร่วมกับคู่ค้าโดยถือเสมือนหุ้นส่วน เพื่อเพิ่มผลประโยชน์และความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน
3. ยึดมั่นในระบบคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม
4. ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและมีจริยธรรม
5. ส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งมุ่งพัฒนาพนักงานเพื่อความเป็นเลิศในวิชาชีพ

ค่านิยมองค์กร

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดค่านิยมหลัก 9 ประการ ที่เรียกว่า C+POSITIVE สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน อันจะก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต ได้แก่

- C (Customer Oriented) มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า
- P (Professionalism) ทำงานอย่างมืออาชีพ
- O (Ownership and Commitment) มีความรักผูกพัน และเป็นเจ้าของกิจการ
- S (Social Responsibility) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- I (Initiative) ความริเริ่มสร้างสรรค์
- T (Teamwork and Collaboration) ความร่วมมือทำงานเป็นทีม
- I (Initiative) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- V (Vision Focus) การมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์
- E (Excellence Striving) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

## โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและการเงิน ฝ่ายธุรกิจการค้า ฝ่ายปฏิบัติการโรงกลั่น ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายวิศวกรรมและซ่อมบำรุง และฝ่ายคุณภาพและจัดหา เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดประสงค์ทางธุรกิจ

### บุคลากร

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) มีพนักงานจำนวน 133 คน เป็นชาย 106 คน หญิง 27 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับผู้จัดการ/หัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ

### ระบบการนำองค์กร

คณะผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงร่วมกันประชุมระดมสมองในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ เพื่อกำหนดและทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กรร่วมกัน โดยกรรมการอำนวยการจะเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้าย ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ

ระบบการนำองค์กรของบริษัทฯ มุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ โดยให้ความสำคัญต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเป็นศูนย์กลาง การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม กลับไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปปฏิบัติ จะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน การบรรลุ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม ดังนี้

1. นำโอกาสในการปรับปรุงจากการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์กร
2. จัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลงานตาม KPIs ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
3. ผลักดันให้มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในองค์กร เช่น การใช้ระบบ Workflow ทางอินเทอร์เน็ต
4. ส่งเสริมโดยให้งบประมาณในการศึกษาด้านการตลาด เทคโนโลยี และการวิจัยอย่างเต็มที่
5. ส่งเสริมกิจกรรมข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาและปรับปรุงงาน

## กระบวนการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง

เพื่อให้การดำเนินงานในทุกระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงได้สื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย เป้าหมาย และแผนงาน รวมถึงผลการดำเนินงานสู่พนักงาน ทุกระดับแบบสองทิศทาง ผ่านการประชุมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ ชักถาม และแสดงความคิดเห็น

เพื่อให้แผนเชิงกลยุทธ์สามารถแปลงและถ่ายทอดเป็นแผนงานทั้งในส่วนแผนการปฏิบัติ และแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลที่มีความสมบูรณ์ ครบถ้วนถูกต้อง จึงกำหนดให้มีการถ่ายทอดแผน เชิงกลยุทธ์เป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา ผ่านการประชุมฝ่าย และการประชุมหน่วยงาน การถ่ายทอดตั้งแต่ระดับฝ่ายจนถึงระดับพนักงานใช้วิธีการส่งลูก (Catch Ball) ต่อลงไป ซึ่งหากพบ โอกาสในการปรับปรุงในระหว่างการแปลงและถ่ายทอดแผนเชิงกลยุทธ์ แผนจะถูกส่งกลับมา ทบทวนใหม่ในระดับที่สูงกว่า ในการทำแผนงานครั้งหนึ่งอาจมีการส่งลูกกลับไปมาหลายรอบ ระหว่างแผนงานระดับบนและล่างจนกว่าแผนงานนั้นจะมีความสมบูรณ์พร้อมนำไปปฏิบัติ การติดตามผลการดำเนินงาน

ในการวัดความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน ในทุกระดับเป็นประจำโดยให้รายงานผลการดำเนินงาน ความคืบหน้าแผนการปฏิบัติการ และ โครงการ ปัญหาและอุปสรรค ความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งผลของดัชนีชี้วัดผล การดำเนินงาน (KPIs) ซึ่งตัววัดดังกล่าวครอบคลุมในระบบ BSC ทั้ง 4 มุมมอง โดยเฉพาะผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งหมด ผ่านการประชุมต่างๆ หากผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบจะชี้แจงผลการวิเคราะห์ หาสาเหตุ แนวทางแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนแผนงาน เพื่อ ปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น และถ่ายทอดไปยังผู้เกี่ยวข้อง

การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ลูกค้าและตลาดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่องค์การจำเป็นต้องเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ใน การรักษาลูกค้าเดิมและการเพิ่มจำนวนลูกค้าเดิมและการเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ รวมถึงการ เพิ่มความสามารถในการขยายตลาดเดิม และการเสาะหาตลาดใหม่ที่มีคุณค่า บริษัทได้เรียนรู้ ลูกค้าและตลาดผ่านระบบเรียนรู้ลูกค้าและตลาดของบริษัท

- การรับฟังเสียงของลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

เสียงของลูกค้าเป็นข้อมูลที่สำคัญในการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ลูกค้าและตลาด

1) สารสนเทศด้านการตลาดและการขาย บริษัทฯ ได้ร่วมกับกลุ่มเครือข่ายออยล์ ในการสร้างและพัฒนาระบบฐานสารสนเทศเพื่อการตลาด การผลิต และการขายทั้งระบบ ที่ เรียกว่า Supply Chain Information System เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลแบบทันสมัย (On-line) โดยใช้

ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ หรือธุรกิจข้างเคียง รวมทั้งข้อมูลวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญต่างๆ

2) ข้อมูล รวมถึงข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง และลูกค้าของคู่แข่ง ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ผ่านช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า

3) ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า การรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะจากลูกค้า รวมถึงการวัดความภักดีของลูกค้า ตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดกระบวนการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าไว้ 5 แนวทาง ดังนี้

1. การสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
2. ความยืดหยุ่นในการให้บริการกับลูกค้า
3. การให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ภักดีกับบริษัทฯ
4. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบพันธมิตร (Partnership หรือ Alliance) ตามแนวทาง "Respect Customers as Our Partnership"
5. ยึดมั่นในระบบธรรมาภิบาลกับลูกค้า

- การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เป็นวิธีการหนึ่งในการรับฟังเสียงของลูกค้าที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้ข้อมูลตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปรับกระบวนการตอบสนองลูกค้าให้ได้ทั้งตามความต้องการ ความคาดหวัง ในการดำเนินการเพื่อให้แนวทางการประเมินความพึงพอใจลูกค้าทันกับความต้องการและทิศทางธุรกิจอยู่เสมอ บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ทบทวนวิธีการประเมินความพึงพอใจลูกค้าผ่านการประชุมร่วมกับไทยออยล์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และปรับปรุงแบบสอบถามและสัมภาษณ์ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ

2. สื่อสารและเยี่ยมลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อศึกษาความต้องการ ทำความเข้าใจข้อจำกัดของลูกค้า สำหรับนำมาพัฒนาและกำหนดแนวทางการจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจ

3. ศึกษาวิธีการประเมินความพึงพอใจของคู่แข่งเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแนวทางที่บริษัทฯ ใช้อยู่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงวิธีการประเมินความพึงพอใจของบริษัทฯ

- การจัดการกับเสียงของลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการดำเนินงานการรับผลสะท้อนกลับจากลูกค้า ตามมาตรฐาน ISO 9001 เพื่อให้มั่นใจว่าเสียงของลูกค้า อันได้แก่ คำร้องขอของลูกค้า ข้อมูลจากลูกค้า คำถามจากลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้าได้รับการพิจารณา

นำมาปรับปรุงแก้ไข และป้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าให้น้อยที่สุด

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- การวัดผลการดำเนินการ

บริษัทฯ กำหนดระบบการวัดผลองค์กรไว้ เพื่อให้การเลือก รวบรวม ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน การติดตามผลการดำเนินงานทั้งในระดับบริษัท ระดับฝ่าย ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของแผนงาน ตามหลัก BSC & KPIs สอดคล้องไปในผลแนวทางเดียวกัน และมีบูรณาการ ระบบการวัดผลองค์กรจะเริ่มจาก การคัดเลือกข้อมูล โดยพิจารณาจากข้อกำหนด กฎหมาย ข้อมูลแสดงประสิทธิผลของแผนเชิงกลยุทธ์ แผนงาน และตัววัดกระบวนการที่สำคัญ จากนั้นจึงคัดเลือกข้อมูลเปรียบเทียบ โดยข้อมูลและข้อมูลเปรียบเทียบที่เลือกมาจะถูกรวบรวม ประมวลผล และวิเคราะห์ผลผ่านระบบ Thailube Management Information System (T-MIS)

ข้อมูลและสารสนเทศถูกนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจ และการแก้ไข โดยประเมินสถานะของผลการดำเนินการระดับองค์กรเทียบกับแผน หากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบแสดงให้เห็นช่องว่างของการดำเนินการจะใช้ข้อมูลและสารสนเทศนี้ เพื่อหาแนวทางที่เป็นนวัตกรรมเพื่อการปรับปรุง ผ่านการประชุมในระดับบริหาร ได้แก่ การประชุมผู้บริหาร การประชุม Operational Excellence Workshop และการประชุมวางแผนเชิงกลยุทธ์ (TLB-STG) โดยผลของการประชุมโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่รวบรวมมา ได้แก่ การตัดสินใจนำระบบ Advanced Process Control (APC) มาใช้ควบคุมกระบวนการผลิตและสร้างนวัตกรรมใหม่ ได้แก่ โครงการผลิต Treated Distillate Aromatics Extract (TDAE)

เพื่อให้ผลการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้ในการทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล แยกตามมุมมอง BSC ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน

- การจัดการระบบสารสนเทศ

ผู้บริหารระดับสูงตระหนักดีว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ สามารถบรรลุผลได้ หากผู้ใช้งานข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ตามที่ต้องการ จึงได้ดำเนินการเพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ โดยจัดระบบสารสนเทศให้ทันกับความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และทำการสำรวจความต้องการข้อมูลและสารสนเทศของผู้ใช้งานปีละ 1 ครั้ง จากนั้นนำความต้องการที่ได้มีพิจารณาประเภทข้อมูลและสารสนเทศที่ต้อง

รวบรวม เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่ใช้ และค่าใช้จ่ายในการลงทุนและดำเนินการ แล้วจึงวางแผนและดำเนินการตามแผนงาน

การจัดการระบบสารสนเทศนี้จะถูกทบทวนผ่านการประชุมหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การประชุมฝ่าย และการประชุมผู้บริหาร ผลการทบทวน หากพบโอกาสในการปรับปรุง จะนำไปปรับปรุงตามระบบการปรับปรุงกระบวนการ ผลลัพธ์จากการดำเนินงานจะเป็นปัจจัยนำเข้าในการทำ IT Master Plan อย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลและสารสนเทศที่จัดเตรียมไว้ เพื่อให้ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และลูกค้า เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้จัดทำเว็บไซต์เพื่อเป็นช่องทางในการให้ข้อมูล และการแจ้งข้อมูลการชำระเงินทางอีเมล

- การจัดการความรู้

บริษัทฯ มีนโยบายการจัดการความรู้ (KM) ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เพื่อให้บรรลุผลในด้านการค้นหา รวบรวม และถ่ายทอดภายในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้อย่างยั่งยืน คณะทำงานการจัดการความรู้ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือก รวบรวมข้อมูลความรู้ในฝ่ายของตน แล้วนำไปถ่ายทอดสู่พนักงาน โดยมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

นอกจากนี้ยังได้นำความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ได้แก่ การปรับปรุงระบบการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (AIR) จากระบบเอกสารเป็นระบบออนไลน์ ทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว แก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practices) เก็บในระบบอินทราเน็ต (Intranet) หัวข้อ Knowledge Sharing เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้

นอกเหนือจากความรู้ที่ได้จัดการตามกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว บริษัทฯ ได้นำข้อมูลสารสนเทศจากภายนอกมาวิเคราะห์ เพื่อให้เกิดแนวคิดหรือความรู้ใหม่ สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งผลจากการเรียนรู้จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่

การมุ่งเน้นบุคลากร

- การเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากร

บริษัทฯ กำหนดปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันและพึงพอใจของพนักงาน โดยตั้งคณะทำงาน HR TOP Group เพื่อพิจารณาคัดเลือก กำหนด และทบทวนปัจจัยเป็นประจำทุกปี จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ดังนี้

1) ความต้องการและความคาดหวังของพนักงานผ่านกรรมการลูกจ้าง สหภาพแรงงาน โรงกลั่นน้ำมันหล่อลิ้นพื้นฐานและประชุมผู้บริหารพบพนักงาน

2) ที่ปรึกษาอิสระภายนอก

3) ข้อมูล Market Practices จากนั้นได้นำปัจจัยมาจัดทำแบบสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงานโดยใช้ข้อคำถามที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม พนักงาน และดำเนินการสำรวจกับพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม พร้อมทั้งได้ตอบสนองความต้องการและคาดหวัง

- การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

เพื่อพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ บริษัทฯ จึงได้นำความสามารถพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ รวมถึงแผนงานระยะสั้นและระยะยาวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ผ่านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้ง การศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน และการแนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งได้จัดรูปแบบการพัฒนาพนักงานใน 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พนักงานใหม่จะได้รับคู่มือพนักงาน ซึ่งระบุนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานโดยทั่วไป และรับการปฐมนิเทศจากผู้บริหารระดับสูงเป็นระยะเวลา 6 ชั่วโมง ซึ่งครอบคลุมถึงความปลอดภัยในการทำงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงโครงสร้างบริษัท หัวหน้างานฝึกอบรมพนักงาน โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่โค้ชหรือผู้สอนงาน โดย HR จะติดตามและดูแลการปรับตัวของพนักงานใหม่ทุกเดือนในช่วงทดลองงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานใหม่จะมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 พนักงานที่ผ่านการทดลองงานแล้ว จะพัฒนาความรู้ความสามารถใน 2 รูปแบบ ดังนี้

1. On the job training เช่น Coaching, Job Enlargement, Job Rotation, การโอนย้ายพนักงานไปเรียนรู้งานที่บริษัทเครือไทยออยล์ การมอบหมายงานพิเศษ เป็นต้น ยกตัวอย่างในฝ่ายปฏิบัติการโรงกลั่น จะมีแผนการหมุนเวียนงาน (Rotation) ของ Team Operator เพื่อให้เรียนรู้งานแต่ละ Units ตาม Progression Scheme

2. Off the job training เช่น การจัด In House Training การส่งพนักงานไปสัมมนา ฝึกอบรมและดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ผ่านตำรา และคู่มือต่างๆ เป็นต้น

- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

เพื่อให้การประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้ง ทักษะ สมรรถนะ และระดับความชำนาญของบุคลากร สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงได้ทำการประเมินสมรรถนะของบุคลากรตามระบบการบริหาร

ทรัพยากรแบบบูรณาการ ทำให้ทราบถึงความรู้ความสามารถของพนักงานเทียบกับมาตรฐาน ความสามารถที่บริษัทฯ ต้องการ และนำมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

กรณีต้องจัดหากำลังเพิ่มเติมตามแผนอัตรากำลัง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะพิจารณา จากบุคลากรภายในก่อน หากไม่มีผู้เหมาะสม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะแจ้งไปยังส่วนงานสรรหา และคัดเลือกของไทยออยล์ เพื่อสรรหาและคัดเลือก โดยใช้ Shared Services ของเครือไทยออยล์ โดยเปิดโอกาสให้ผู้สมัครทุกคนมีสิทธิในการเข้าคัดเลือกอย่างเท่าเทียม เพื่อสะท้อนความ หลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นของชุมชนที่เป็นภูมิปัญญาของพนักงาน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีวิธีรักษาพนักงานใหม่ให้คงอยู่กับบริษัทฯ ดังนี้

- 1) จัดระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้พนักงานใหม่มีที่ปรึกษา โดยเฉพาะพนักงานระดับ ปฏิบัติการ ฝ่ายปฏิบัติการโรงกลั่นจะมีระบบ Skill Block เพื่อช่วยพัฒนาทักษะ เพิ่มเติมให้พนักงาน
- 2) ให้สวัสดิการที่ดีเท่ากับพนักงานเก่า
- 3) มีแผนฝึกอบรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน
- 4) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างเสริมความรักและผูกพันใน องค์การ
- 5) กำหนดการจ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้พนักงานในอัตราก้าวหน้า
- 6) HR จัดทำ New Staff Review

การจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและ อัตรากำลังของบุคลากร ดำเนินการวางแผนอัตรากำลัง ในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกับ เครือไทยออยล์ทุกปี เพื่อให้อัตรากำลังมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับแผนงานระยะสั้นและ ระยะยาว

บริษัทฯ ไม่มีนโยบายปลดพนักงาน แต่จะพิจารณาหมุนเวียนพนักงานไปปฏิบัติงานใน หน่วยงานอื่นในเครือไทยออยล์และในเครือการปิโตรเลียมไทย สำหรับงานที่ไม่ต้องการความ เชี่ยวชาญเฉพาะจะทำสัญญาจ้างผู้รับเหมาจากภายนอก

- บรรยายภาคการทำงานของบุคลากร

บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่ง ประกอบด้วยพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม มีหน้าที่พิจารณานโยบาย แผนงาน ระเบียบปฏิบัติ/มาตรการ กิจกรรมด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย รวมถึงการสำรวจตรวจสอบสภาพการปฏิบัติงาน ของทั้งพนักงานและผู้เกี่ยวข้อง พร้อมรายงานผลแก่นายจ้างเพื่อทราบและหาทางปรับปรุงแก้ไข

บริษัทฯ ได้นำระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย (มอก.18001 และ OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO14001) มาเป็นส่วนสำคัญในการดูแลด้าน

ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท อย่างมีมาตรฐาน และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้บริษัท ได้มีการอบรมพนักงานเพื่อให้ตระหนักถึงสุขอนามัยความปลอดภัยและการป้องกันภัยอย่างต่อเนื่องทุกปี

บริษัท มีนโยบายการจ่ายผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงาน โดยสามารถแข่งขันกับกลุ่มธุรกิจที่เทียบเคียงได้ โดยบริษัท ได้ทำการสำรวจการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการของบริษัท ในกลุ่มธุรกิจเทียบเคียงกัน และบริษัทในเครือไทยออยล์มาพิจารณาเปรียบเทียบ และกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ พร้อมรับฟังข้อเสนอและความต้องการจากพนักงานทุกกลุ่มและทุกฝ่าย เพื่อรับทราบข้อมูลความต้องการที่หลากหลาย และนำไปใช้ในการวางแผนบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

การจัดการกระบวนการ

- การออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน

คณะผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมระดมสมองในการกำหนดความสามารถพิเศษของบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารระบบงานและกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ ผ่านการประชุมวางแผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งจะได้รับการทบทวนทุกๆ ปี

เพื่อให้กระบวนการทำงานมีความสอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ ได้ผลลัพธ์ที่ดีทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผลประกอบการ คณะกรรมการระบบคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต (TQP Committee) ได้ออกแบบและทบทวนระบบงานในการประชุมทบทวนการจัดการเป็นประจำทุกปี โดยพิจารณาจาก

1. ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ ชุมชน และสังคม ผู้ถือหุ้น พนักงาน
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อม กฎหมาย เทคโนโลยี
3. ผลการดำเนินการที่ผ่านมา

ข้อมูลข้างต้นได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผลประกอบการ ซึ่งผลลัพธ์นี้เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บริษัท เติบโตได้อย่างยั่งยืน

- การออกแบบกระบวนการทำงาน

การออกแบบกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมดของบริษัทฯ จะบ่งชี้ความจำเป็นจาก

- 1) เสียงของลูกค้าและมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) แผนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ
- 3) ความจำเป็นทางธุรกิจ
- 4) ความรู้ขององค์กร
- 5) เทคโนโลยีใหม่ๆ

ความจำเป็นดังกล่าวจะถูกนำมาพิจารณาผ่านการประชุมผู้บริหารระดับสูง และการประชุมภายในฝ่าย เพื่อนำมาพิจารณาวิธีการออกแบบกระบวนการทำงาน และการสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่ โดยได้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความรู้ขององค์กร ความคล่องตัวที่จำเป็นในอนาคตมาใช้ในการออกแบบกระบวนการใหม่

กระบวนการทำงานใหม่ และกระบวนการผลิตใหม่นี้ จะถูกนำเข้าไปในระบบ ISO 9001 โดยนำไปจัดทำเป็นเอกสารขั้นตอนการทำงาน หรือเอกสารวิธีการทำงานของบริษัทฯ โดยจะมีการจัดฝึกอบรม ทดสอบและประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติตามกระบวนการทำงานใหม่ และกระบวนการผลิตใหม่ได้อย่างถูกต้อง

- การจัดการกระบวนการทำงาน

บริษัทฯ ได้นำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของการออกแบบ โดยนำข้อกำหนดของการออกแบบเป็นปัจจัยนำเข้า ในขั้นตอนการจัดทำเอกสารขั้นตอนการดำเนินงาน วิธีการทำงาน และเอกสารทางเทคนิค ซึ่งถูกจัดเก็บไว้ในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อให้พนักงานสืบค้นได้ง่าย และผู้รับผิดชอบจะดำเนินการฝึกอบรมทั้งในสวนทฤษฎีและการปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินผลการฝึกอบรม ตามมาตรฐาน ISO 9001

ผู้จัดการฝ่ายที่รับผิดชอบกระบวนการทำงาน จะทำการติดตามผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับตัววัดของกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ ผลการควบคุมกระบวนการจะมีการนำมาวิเคราะห์ร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ผ่านการประชุมประจำวัน และการประชุมฝ่ายเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการได้ หากพบแนวโน้มในทางลบจะพิจารณาปรับปรุงตามการปรับปรุงกระบวนการ

- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) ตั้งแต่ปี 2542 และเรียกว่า ระบบบริหารงานคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต (TQP System-Thailube Quality and Productivity System) ระบบนี้ เริ่มจากการนำมาตรฐาน ISO 9001 มาใช้ และได้รับการรับรองในปี 2542 และต่อมาได้นำมาตรฐาน ISO

14001 และ มอกไอ18001/OHSAS 18001 มาใช้จนได้รับการรับรองครั้งแรกในปี 2544 และ 2548 ตามลำดับ ระหว่างดำเนินกิจการได้มีการพัฒนากิจกรรมพื้นฐานของการปรับปรุงงาน อันได้แก่ กิจกรรม 5ส ข้อเสนอนะ และ QCC มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมดังกล่าว บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามหลักการ PDCA ซึ่งพนักงานได้เรียนรู้และนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างหลากหลาย โดยในปี 2551 ได้เริ่มกระบวนการ CSR เข้ามาเป็นหนึ่งในกระบวนการปรับปรุงงานของบริษัทฯ เพื่อเน้นย้ำให้พนักงานปรับปรุงงานด้วยสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม โดยจะถูกบันทึกลงในระบบ AIR Online เพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและทันกับสถานการณ์ อีกทั้งยังทำให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและกระบวนการอื่น ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยระบบ AIR Online นี้ พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงโดยผ่านระบบคอมพิวเตอร์

### บริษัท เครือซีเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด

#### ภาพรวมองค์กร

เครือซีเมนต์ไทย ประกอบด้วยกลุ่มธุรกิจ 5 กลุ่ม ได้แก่ ธุรกิจเคมีภัณฑ์ ธุรกิจกระดาษ ธุรกิจซีเมนต์ ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง และธุรกิจจัดจำหน่าย ปัจจุบัน เครือซีเมนต์ไทย มีบริษัทในเครือกว่า 100 บริษัท มีพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 20,000 คน ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายทั้งในและส่งออกไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก

วิสัยทัศน์ของเครือซีเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด คือ ภายในปี พ.ศ. 2558 เอสซีจีจะเป็นองค์กรที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่น่าร่วมงานด้วย และเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคที่มุ่งดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้แก่อาเซียน และชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน มุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาล และมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คน ด้วยสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพจากกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ

เอสซีจีเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งจะทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ในบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยโปร่งใส เปี่ยมด้วยพลังแห่งความกระตือรือร้น โดยพนักงานของเราทุกคนจะยึดมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ 4 และจรรยาบรรณของ เอสซีจี ภายในปี พ.ศ. 2558 เอสซีจีจะพัฒนาพนักงานซึ่งมีความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม และประสบการณ์ให้มีความมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล..."

## การพัฒนาพนักงาน

ในการสร้างความพร้อมให้แก่พนักงานทั้งร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีศักยภาพที่จะนำพา SCG ไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจอย่างยั่งยืน SCG ได้ทุ่มเททรัพยากรต่างๆ กับการพัฒนาองค์ความรู้ จิตสำนึก สุขภาพกายและใจของพนักงานอย่างต่อเนื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถประกอบด้วยหลักสูตร Functional Training, Business Management & Leadership, Oversea Expansion และ Valued Innovation ดังนี้

- หลักสูตร Functional Training

เน้นให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถตาม Core Competency ที่จำเป็นเพื่อนำความรู้ความสามารถไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิชาชีพอการผลิต การส่งเสริมการขาย การตลาดและการขาย การบุคคล การจัดซื้อ การจัดส่ง การบัญชี และคอมพิวเตอร์ แยกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Basic, Intermediate และ Advance Programs

- หลักสูตร Business Management and Leadership Development

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงานระหว่าง 1-2 ปี จะได้เรียนรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจในหลักสูตร Abridge Business Concept (ABC) และเรียนรู้ในเรื่องการรู้จักตัวเองและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลักสูตร Leadership Development Program (Leading Yourself)

พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป จะได้เรียนรู้หลักการดำเนินธุรกิจอย่างลึกซึ้งในหลักสูตร Business Concept Development (BCD) และการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในหลักสูตร Leadership Development Program 2 (Leading the Team)

พนักงานระดับจัดการ ที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีหลักสูตรเข้มข้นด้านการจัดการ Management Development Program (MDP) โดยร่วมมือกับ Wharton Business School, University of Pennsylvania เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย Information Resource Management, Leadership and Change, Financial Management and Control, Operational Excellence and Innovation & Entrepreneurship, Strategic Marketing Management และ Strategic Management นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาความเป็นผู้นำด้วยหลักสูตร Leadership Development 3 (Facilitative Leadership) ควบคู่กันไปพนักงานจัดการระดับกลาง มีหลักสูตร Executive Development Program (EDP) โดยความร่วมมือของ Columbia University วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงานด้าน Leadership, Working through People, Entrepreneurship, Implement Change และ Global Mindset

พนักงานจัดการระดับสูง (Senior Executive) มีหลักสูตร Advanced Management Program (AMP) ที่ Harvard Business School และ Wharton Business School เนื้อหา

ประกอบด้วย Accounting and Financial Management, Managing Organizational Effectiveness, Marketing Leadership, Business Government & International Economy และ Competitive & Corporate Strategy ใช้เวลา 5 สัปดาห์ ในประเทศสหรัฐอเมริกา

- Overseas Expansion Program

เป็นหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานที่จะไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ประกอบด้วย Effective Business Writing, Conversation, Cross Cultural Management Workshop, Team Building, Negotiation และ Global Leadership การเตรียมความพร้อมเหล่านี้จะจัดขึ้นล่วงหน้า 6 เดือนก่อนเดินทางเพื่อเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศที่จะไปปฏิบัติงาน

- Valued Innovation Program

เป็นหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สามารถหาแนวทางและกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น Thunderbolt Thinking, Generating Ideas with Mind Mapping, Analytical Skill for Problem Solving และ Decision Making การพัฒนาอย่างต่อเนื่องของ SCG ยังรวมไปถึงการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทเฉพาะทาง (Technical Scholarship) และทางด้านบริหารธุรกิจ (MBA Scholarship) โดยกำหนดให้เรียนเฉพาะมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ มหาวิทยาลัยชั้นนำในยุโรป และมหาวิทยาลัยในประเทศไทย อาทิ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- โครงการพัฒนาจิตสำนึกต่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

โครงการ Young Talent Manager ซึ่งจัดต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2548 เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต โดยได้พัฒนาความรู้ในภาคทฤษฎีของการพัฒนาสู่ความยั่งยืน และให้นำความรู้ที่นั่นมาฝึกปฏิบัติโดยคัดเลือกบริษัทให้เข้าไปทำโครงการ ซึ่งนอกจากจะทำความเข้าใจยิ่งขึ้นจากการลงมือปฏิบัติแล้ว ยังเป็นข้อมูลสำหรับบริษัทนำไปใช้ในการปรับปรุงได้อีกด้วย

- สภากิจกรรม

เพื่อให้พนักงานทุกระดับได้มีโอกาสร่วมทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางาน เพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชน และสังคม จึงได้มีการจัดตั้งชมรมกิจกรรมขึ้นภายใต้การดูแลของ “สภากิจกรรมพนักงาน SCG” พนักงานสามารถเลือกเข้าร่วมทำกิจกรรมประเภทต่างๆ ทั้งกิจกรรมทางด้านกีฬา กิจกรรมบันเทิงและสันทนาการ และกิจกรรมเพื่อสังคม โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาตนเอง และทำประโยชน์ให้แก่สังคมแล้วยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่พนักงานอีกด้วย



## บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

### ภาพรวมองค์การ

บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือ NPCT เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเที่ยงตรงสูงซึ่งใช้ในอุตสาหกรรมฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 27 มีนาคม 2544 ด้วยทุนจดทะเบียน 360 ล้านบาท ถือหุ้น 100% โดย NOK Corporation บริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นผู้นำในด้านการผลิตชิ้นส่วนเพื่อใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ในอันดับต้นๆของโลก

NPCT ตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน จังหวัดอยุธยา ภายใต้การส่งเสริมของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เริ่มดำเนินการผลิตเมื่อเดือนเมษายน 2545 โดยใช้เทคโนโลยีทันสมัยที่ได้รับการถ่ายทอดจากญี่ปุ่น ด้วยมาตรฐานคุณภาพ 9001 ISO14001 และ OHSAS18001

NPCT เสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรด้วยการจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ และสามารถใช้ทรัพยากรและข้อมูลทางธุรกิจที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริษัทฯ ยึดหลักการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

### วิสัยทัศน์

ก้าวไปสู่การเป็น บริษัทชั้นนำระดับโลก ในธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเที่ยงตรงสูง

### พันธกิจ

1. ขยายธุรกิจไปสู่ระดับสากลด้วยสินค้าและบริการที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพ
2. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ไม่เคยหยุดนิ่ง
4. พัฒนาคุณภาพของบุคคลากรด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

### นโยบายบริหาร

1. ดำเนินธุรกิจในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนที่ดีของลูกค้า
2. สร้างสรรค์และควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

3. ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4. ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส มีจริยธรรม คุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้  
วัฒนธรรมองค์กร

1. กล่าวคำทักทาย แต่งกายเรียบร้อย และ ตรงต่อเวลา
2. ความปลอดภัยต้องมาก่อน
3. รักษาความสะอาด และพร้อมใช้งานด้วยหลักการ 5ส
4. ใฝ่ใจในการเรียนรู้
5. เปิดใจกว้าง มองโลกในแง่ดี และตอบสนองอย่างว่องไว
6. ทำงานเป็นทีม ด้วยการประสานใจเป็นหนึ่งเดียว
7. ข่าวสารข้อมูลต้องแบ่งปันและทันสมัย
8. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
9. แก้ปัญหาโดยค้นหาความจริงจากสถานที่นั้น
10. คิดสร้างสรรค์ ชยันพัฒนา ก้าวหน้าในทางเดียวกัน

การจัดการความรู้

บริษัทดำเนินการจัดการความรู้ภายในโดยพยายามสร้างทักษะผ่านกระบวนการทำกิจกรรม Keizen , 5ส , MIC และ TPM ซึ่งผลที่ได้มาเป็นการสร้างทักษะเพียงรายบุคคลหรือในระดับแผนกเท่านั้น ไม่มีการจัดการทักษะความชำนาญของแต่ละแผนกให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อการแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความรวดเร็ว ขณะเดียวกันการบริหารองค์กรให้เกิดความยั่งยืนได้ต้องมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและง่ายแก่การค้นคว้า และข้อมูลเหล่านั้นต้องถูกถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กรได้รับรู้

Knowledge Vision เป็นกระบวนการแรกในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และวางแนวทางในการบริหารความรู้ว่าจะไปในทิศทางใด จากนั้นจึงนำวิสัยทัศน์มาแปลงเป็น KM Model เพื่อนำไปสู่ภาคปฏิบัติต่อไป

บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้แบบ Explicit knowledge มานานแล้ว สำหรับ Tacit knowledge ได้ดำเนินการโดยเป็นงานที่ทำขึ้นโดยไม่ได้เน้นอย่างชัดเจน หมายถึงไม่ได้บอกกับคนในองค์กรว่า อันนี้คือ Explicit อันนี้คือ Tacit แต่ก็ทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Kaizen, MIC (Manufacturing Information Center), 5S, Happy workplace ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นส่วนที่สำคัญที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่กับคน

ในองค์การทั้งสิ้นเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจจะใช้ NPCT's KM Model มาอธิบายเรื่องการจัดการความรู้ในบริบทของ บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ตัน คอมโพนেন্ট (ประเทศไทย) จำกัด

Knowledge Environment (KE) มีส่วนที่สำคัญที่จะทำให้คนในองค์การได้มีเครื่องมือในการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในกรณีของบริษัท KE ได้มาจาก

1. บริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ที่เมือง Fujisawa เป็นศูนย์การวิจัยทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีศูนย์วิจัยนี้ทางบริษัทได้ส่งพนักงานไปทำงานร่วมกับทีมวิจัยของประเทศญี่ปุ่นและพร้อมกลับมาเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้จากประเทศญี่ปุ่นให้กับพนักงานที่อยู่ในประเทศไทย

2. บริษัทฯ ได้เตรียมเครื่องมือและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้กับพนักงานเช่นได้ให้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Desktop) กับพนักงานในสัดส่วน 1 เครื่อง ต่อ 1 คน ในระดับ Staff หรือถ้าเป็นพนักงานตั้งแต่ระดับ Senior ขึ้นไปทุกคนบริษัทฯ ก็จะเตรียม Notebook ให้พร้อมกับติดตั้ง Hi Speed internet ความเร็ว 1 Mb. ให้ที่พักของพนักงานเพื่อสะดวกในการทำงานโดยไม่ต้องอยู่ทำงานที่บริษัทฯ ดึก ๆ ในกรณีที่มีงานที่ต้องทำให้เสร็จ พร้อมกับเตรียม Virtual Private Network (VPN) ในการต่อเชื่อมระบบเพื่อให้พนักงานเข้ามาใช้ข้อมูลภายในบริษัทฯ ได้ทาง Online

3. ห้องสมุด เป็นอีกช่องทางที่บริษัทฯ ได้เตรียมให้กับพนักงานในการได้เข้าไปค้นหาความรู้แหล่งสื่อมากกว่า 10,000 เล่ม พร้อมทั้งจะให้พนักงานได้ใช้บริการ

4. Internet และ Intranet ภายในบริษัท เครื่องคอมพิวเตอร์ภายในบริษัทฯ ทุกเครื่องสามารถที่จะเข้าถึง Internet และ Intranet ตลอดเวลาทำงานของบริษัทฯ ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานได้ใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้ทั่วโลก

5. ผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษา เป็นอีกแหล่งความรู้ที่คนในบริษัทฯ ได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากท่านครูได้เป็นอย่างดี เช่น ที่ปรึกษาด้านการวางแผนภาษี ที่ปรึกษาทางด้านการวางแผนโครงสร้างตำแหน่ง ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการพลังงาน เป็นต้น

คน (People) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นการจัดการโดยคนเพื่อคน เพราะคนจะเป็นสิ่งดำเนินกิจกรรมทุกอย่าง การจัดการความรู้ในองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่อยู่ที่คน ดังนั้นคนที่พึงประสงค์ในองค์การจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. จิตใจที่เปิดกว้างยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ (Open Mind) มีคำว่า "ต้องดีกว่า" อยู่ในความคิด อยู่เสมอ ใจที่เปิดกว้างย่อมจะรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

2. ทศนคติที่ดี มองโลกในแง่ดี (Good Attitude) มองปัญหาเป็นขุมทรัพย์ เมื่อพบปัญหาแล้วคิดหาวิธีในการแก้ไข ไม่เสียเวลาหาตัวคนผิด การคิดและแก้ไขปัญหาได้นั้นสิ่งที่จะได้ตามมาโดยอัตโนมัติก็คือ "ความรู้"

3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การศึกษาไม่มีวันจบสิ้นถ้าเราเรียนรู้ด้วยตนเอง ความรู้ที่เกิดขึ้นนอกสถาบันการศึกษานั้นมากมาย แต่ถ้าถามว่า คนทั้งหมด 100% ถ้ามีคนประเภทนี้ สัก 70% รับรองว่าการจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จแน่นอน

การถ่ายทอดความรู้ ที่ NPCT ถ่ายทอดความรู้สู่พนักงานผ่านทางช่องทางต่างๆ ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) บริษัทจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้พนักงานมากยิ่งขึ้น หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานได้แก่ หลักสูตรด้านเทคนิคเกี่ยวกับการทำงาน ค่ายสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม หลักสูตรภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น และหลักสูตรคอมพิวเตอร์ เป็นต้น นอกจากนี้ฝึกอบรมให้กับพนักงานภายในบริษัทแล้ว NPCT ยังแบ่งปันความรู้สู่ชุมชนโดยจัดฝึกอบรมให้กับนักศึกษาที่เข้ามาฝึกงานในบริษัท รวมถึงจัดฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในชุมชนใกล้เคียง

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ (Working Environment) สภาพแวดล้อมที่ดีย่อมส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นทางบริษัทจึงจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ กับพนักงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น จัดหาคอมพิวเตอร์ให้กับพนักงานได้ใช้งานในอัตรา 1 เครื่อง ต่อ 1 คน ในระดับ Staff ขึ้นไป ติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงไว้บริการพนักงานในการค้นหาข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ มีห้องสมุดที่มีหนังสือมากกว่า 10,000 เล่ม ไว้บริการพนักงาน เป็นต้น

3. การสื่อสารในองค์กร (Communication) บริษัทจัดทำสื่อต่าง ๆ สำหรับเผยแพร่ความรู้สู่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็น อิเล็กทรอนิกส์บอร์ด อินทราเน็ต เสียงตามสายและ วารสารรายเดือน

4. กิจกรรม (Activity) บริษัทส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม 5ส, TPM (Total Productive Maintenance), Safety และ Total Cost Down เป็นต้น เนื่องจากบริษัทเล็งเห็นว่าการทำกิจกรรมก่อให้เกิดความรู้ต่าง ๆ แก่พนักงาน

5. กิจกรรมกลุ่มย่อย (Small Group Activity : SGA) เนื่องจากบริษัททำกิจกรรมหลายอย่าง และต้องการให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมอย่างทั่วถึง SGA จึงถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการดึงพนักงานทุกคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม โดยพนักงานทุกคนจะเป็นสมาชิกของ SGA แต่ละ SGA มีพื้นที่รับผิดชอบ มีการเขียนเป้าหมายและแผนงานของกลุ่ม และร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท

6. มาสเตอร์โปรแกรม (Master Program) ทักษะการทำงานกับเครื่องฉีดพลาสติก ถือเป็นทักษะสำคัญสำหรับช่างเทคนิค และวิศวกรทางบริษัทจึงส่งพนักงานที่ทำงานกับเครื่องจักรเหล่านี้ไปเรียนรู้ด้านเทคนิคและสอบัติระดับความชำนาญในการใช้เครื่องฉีดพลาสติกนอกจากนี้บริษัทฯ

ยังส่งเสริมให้พนักงานที่มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ได้รับการฝึกอบรมที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้งานในแผนกของตนเอง เช่น เขียนโปรแกรมสำหรับใช้งานในแผนกของตนเอง

7. มาตรฐานสากล (International Standard) บริษัททำงานภายใต้มาตรฐานสากลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ส่งผลให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและการบริหารงานในระดับสากล

8. ความต้องการของลูกค้า (Customer Requirement) การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเป็นสิ่งที่ไม่ใช่แค่ NPCT คำนี้ถึงเสมอ เมื่อลูกค้าต้องการรายงานยอดการผลิต และยอดการขาย เราได้จัดทำรายงานเหล่านี้ผ่านระบบ Cooperate Report ซึ่งพนักงานทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ รวมถึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างทันท่วงที เนื่องจากรายงานดังกล่าวจะปรับข้อมูลให้ทันสมัยแบบเวลาจริงในปัจจุบัน (real time)

9. ปัญหาและการแก้ไข (Problem & Solving) ที่ NPCT มีห้องแล็บและเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ในกระบวนการผลิต การวิเคราะห์ปัญหาของเจ้าหน้าที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์

10. การเยี่ยมชม ฐานขององค์กรภายนอก (Outside Visit) บริษัทตั้งเป้าหมายในการให้พนักงานได้มีโอกาสออกไปศึกษาฐานทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน 4 ครั้งต่อปี ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสนำข้อดีขององค์กรอื่น ๆ มาเป็นตัวอย่างในการพัฒนางานของตนเองต่อไป

11. ความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge) NPCT พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคให้กับพนักงานผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ไคเซ็น, QCC, TEM (Total Energy Saving) เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ช่วยเพิ่มทักษะด้านเทคนิคในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น

12. วิทยากรภายใน (Internal Trainer) ในองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานด้านต่างๆ ดังนั้นจึงพัฒนาพนักงานเหล่านี้ให้เป็นวิทยากรภายในเพื่อถ่ายทอดความรู้ ให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร อันเป็นการแปลงความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

สินทรัพย์ทางความรู้หรือคลังความรู้ (Knowledge Asset : KA)

เมื่อเกิดความรู้ในองค์กรแล้วจะต้องแปรรูป ความรู้ที่เกิดขึ้นให้อยู่ในรูปแบบของ “สินทรัพย์ทางความรู้” ที่สามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ในรูปแบบของ KA ในองค์กร มีหลายวิธี เช่น One Point Lesson : OPL , Team Room และ Website Portal เป็นต้น แน่นอนว่า KA มีอยู่มากมายในองค์กร ดังนั้น จะต้อง มีวิธีการจัดการ KA โดยกระบวนการดังนี้

1. เลือกเฉพาะสารสนเทศที่มีค่าและควรเก็บ (Select)
2. สารสนเทศที่ดีจะต้องง่ายต่อการใช้และการเข้าถึง (Simplify)

3. สารสนเทศนั้นสามารถแบ่งปันกันได้ (Share) กับคนในองค์กร ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย ในกรณีของบริษัท ใช้สื่อที่เรียกว่า Team room และ Web Portal ในการแบ่งปันสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นรูปภาพ รายงานการประชุม การระดมสมองและอื่น ๆ

4. สารสนเทศที่มีอยู่นั้นนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในองค์กรได้ (Show) คือทุกคนต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกประเภทตามที่ตนเองมีสิทธิ์ในการเข้าถึงสารสนเทศขององค์กร รวมถึงการมีเวที และมีโอกาสในการนำเสนอผลงาน

5. ค้นหาได้สะดวกรวดเร็ว (Search) บริษัท ใช้ KPI ในการเข้าถึงข้อมูลอยู่ที่ 30 วินาที ถ้าไม่ได้ตาม KPI ก็ถือว่าการเข้าถึงข้อมูลและการใช้ข้อมูลเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

### ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 4 องค์กร ได้ข้อสรุป ด้านสภาพการบริหารองค์กรด้านการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) สภาพการบริหารองค์กรด้านการจัดการความรู้

การบริหารจัดการขององค์กรที่ได้รับรางวัลระดับชาติ ที่ได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการดำเนินการจัดการความรู้ที่อยู๋ในการปฏิบัติงานตามปกติ โดยที่ทุกองค์กรได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมองค์กรอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้บริหารทุกระดับของทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย โดยส่วนใหญ่ได้ร่วมกันพิจารณาวัฒนธรรมหรือค่านิยมองค์กรโดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้โดยกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะส่งผลให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ รวมถึงพิจารณาบริบทขององค์กรในด้านเอกลักษณ์ ความเข้มแข็ง จุดเด่น ลักษณะของบุคลากรเพื่อให้วัฒนธรรมหรือค่านิยมองค์กรที่กำหนดเหมาะสมกับความเป็นตัวตนขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร ให้ผู้บริหารทุกระดับและสื่อสารต่อไปยังบุคลากรทุกระดับในองค์กรโดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป็นอย่างมากเพื่อเป็นการประกาศให้ทราบถึงเป้าหมายสูงสุดที่องค์กรจะต้องก้าวไปให้ถึงและสร้างความตระหนักให้บุคลากรทราบว่าทุกคนเป็นส่วนสำคัญขององค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และเป็นการสร้างความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

โดยที่ผู้บริหารถือว่าการจัดการความรู้อยู่ในระบบงานขององค์กรอยู่แล้ว เนื่องจากองค์กรได้มีการออกแบบระบบงานโดยนำเครื่องมือทางการบริหารอื่นๆ มาใช้ซึ่งมีกระบวนการทำงานที่มีกิจกรรมที่เป็นการจัดการความรู้อยู่ในเนื้องาน เช่น ระบบคุณภาพ ระบบความปลอดภัย ระบบปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น การบริหารจัดการของผู้บริหาร การดำเนินงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรจึงมีกิจกรรมการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นปกติ โดยที่ผู้บริหารเข้าใจและเห็นความสำคัญว่าการจัดการความรู้ก็คือการพัฒนาคน เพื่อพัฒนางาน และพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายที่วางไว้ ฉะนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นหัวใจของทุกคน ทุกฝ่าย ทั้งองค์กร เพราะหากคนขาดการเรียนรู้ ไม่มีการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเก็บความรู้ที่จำเป็นไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน องค์กรจะไม่สามารถก้าวสู่เป้าหมายได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ที่ดีที่สุดต้องเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน องค์กรจึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประกาศเป็นทางการว่าจะนำการจัดการความรู้มาใช้หรือการยึดกรอบตามทฤษฎีมากนักเพราะเห็นว่าการจัดการความรู้ควรเริ่มจากเรื่องเล็กๆ จากหน่วยงานที่พร้อมก่อน (เกิดเป็นดอกเห็ด ร้อยเป็นมาลัย) ใช้วิธีการง่าย ไม่ซับซ้อน ให้เป็นไปตามธรรมชาติจะทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้สูง เมื่อมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเริ่มกิจกรรมการจัดการความรู้และประสบความสำเร็จก็ควรจะให้ได้มีโอกาสนำเสนอให้หน่วยงานอื่นๆ หรือ ลูกค้า ต่อจากนั้นจะค่อยๆ ยกระดับ และขยายเป็นวงกว้างออกไปจนเป็นกิจกรรมของทั้งองค์กร และเนียนไปกับเนื้องานที่ปฏิบัติจนผู้ปฏิบัติไม่รู้ว่สิ่งนั้นคือการจัดการความรู้

ผู้บริหารมีความเห็นว่าการจะนำเครื่องมือทางการบริหารใดมาใช้ในองค์กรก็ตามต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร และสามารถสื่อสาร และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรให้เห็นความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้เครื่องมือเหล่านั้นเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เมื่อทุกคนเห็นความจำเป็นและเข้าใจสิ่งที่ผู้บริหารถ่ายทอด และผู้บริหารได้เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่นจริงจังรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย โดยเริ่มจากการสื่อสาร การให้ความรู้ความเข้าใจ การกำหนดระบบงานที่จะนำเครื่องมือมาใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก โดยสามารถวัดและประเมินผลได้จากผลการปฏิบัติงาน ว่าเมื่อนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้แล้วทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ เช่น ได้ผลผลิตมากขึ้น คุณภาพดีขึ้น ลดเวลาการผลิตลง สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยลง ลูกค้ามีความพึงพอใจ และมีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการน้อยลง เป็นต้น

สิ่งที่สำคัญต่อมาคือการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม โดยองค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรเพราะถือว่าบุคลากรเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์กร โดยมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ พิจารณาร่วมกัน โดยจัดทำแผนพัฒนาคนเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ทั้งสมรรถนะหลัก เช่น

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ (ระบบคุณภาพ ความปลอดภัยฯลฯ) ทักษะด้านสารสนเทศ ทักษะทางภาษา ฯลฯ และสมรรถนะเฉพาะในส่วนของแต่ละคน โดยรูปแบบการพัฒนาคนนั้น เน้นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน เช่น การสอนงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การรายงานสิ่งผิดปกติระหว่างปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการเรียนรู้ในการทำงาน บุคคลากรจะได้มีโอกาสออกไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นทั้งภายในองค์การเอง และหน่วยงานภายนอก มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบ เทคนิคการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน หรือเป็นระบบงานใหม่ ทั้งจากวิทยากร ภายในหรือภายนอก

ถึงแม้ว่าองค์การเอกชนมีเป้าหมายทางธุรกิจชัดเจนและมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้น แต่การจัดการความรู้ในองค์การไม่ได้เน้นแต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน เท่านั้น การเรียนรู้มีทั้งในเรื่องของงาน (Hard side) และเรื่องที่สร้างความผูกพันในองค์การ (Soft side) ผู้บริหารเห็นว่าหัวใจของการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ และต้องเป็นการเรียนรู้ที่คนมีความเต็มใจ ตระหนักถึงความสำคัญ เรียนรู้ไปกับการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพัฒนางานไปสู่เป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตามการเรียนรู้เกิดได้ทุกเวลาไม่เฉพาะเวลางานเท่านั้นและไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นเรื่องงานเท่านั้น เกิดได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ไม่ควรจำกัดรูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ ฉะนั้นสิ่งที่องค์การต้องให้การสนับสนุนคือการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความสุข สนุก สร้างสัมพันธภาพที่ดี ไม่มีใครเสียประโยชน์ บุคลากรรู้สึกไว้วางใจและรู้สึกปลอดภัยที่จะถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะกระทบกับการประเมินการปฏิบัติงาน องค์การตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาคน เพราะเชื่อว่าเมื่อคนมีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข เกิดการเรียนรู้ จะส่งผลต่อคุณภาพของงาน และส่งผลไปสู่เป้าหมายขององค์การในที่สุด ผู้บริหารจึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้วยการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อบุคลากรทุกระดับ และให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านเวลา ทรัพยากร และให้ขวัญกำลังใจโดยมีระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยอย่างเหมาะสม

## 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การไทยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติ สรุปสาระสำคัญ จำแนกประเด็นและจัดหมวดหมู่ตามหัวข้อที่ปรากฏตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

### 1. การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยในการจัดการความรู้ขององค์การที่มีการบริหารเป็นเลิศ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน โดยการให้การสนับสนุนจะหมายถึงการที่ผู้บริหารเห็นชอบให้ดำเนินการ ไม่ขัดขวาง รวมทั้งให้ปัจจัยต่างๆ เช่น งบประมาณ เวลา โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เช่น การเป็นผู้สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างความไว้วางใจแก่พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าปลอดภัยหากแสดงความคิดเห็น การโต้แย้งหรือลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน

2) กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์การ โดยกำหนดเนื้อหาความรู้ให้สอดคล้องกับภาระงานของแต่ละฝ่าย และตอบสนองเป้าหมายขององค์การ

3) การสร้างการเรียนรู้ในองค์การต้องสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งแรกที่ต้องทำเมื่อจะสร้างการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในหน่วยงาน ต้องมีการสื่อสารจากผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจนและทั่วถึง โดยชี้ให้เห็นว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารหรือการจัดระบบงานใหม่จะทำให้เกิดความสะดวกรบายกว่าแบบเดิม และงานจะมีคุณภาพมากขึ้น องค์การได้ผลตอบแทนมากขึ้น ไม่ควรเริ่มด้วยการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ยุ่งยาก เนื่องจากหากการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานที่ลำบากมักเกิดการต่อต้าน ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคคลากรก่อนทุกครั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับ โดยผ่านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในหลายๆ ช่องทาง ขณะเดียวกันจะเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในอนาคต เมื่อมีการยอมรับในความเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานต้องมีการกำหนดแนวทางเป็นคำขวัญ(slogan) ของกระบวนการทำงานเพื่อเป็นกรอบอย่างชัดเจนซึ่งจะเป็นสิ่งตอกย้ำให้เกิดการสร้างสรรคและพัฒนาเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย และต้องมีการกำหนดระยะเวลาของการทำงานอย่างชัดเจน เมื่อมีการประเมินว่าผ่านเกณฑ์แล้ว ต้องพัฒนาทักษะและกระบวนการคิดในขั้นที่สูงขึ้นต่อไป ตัวอย่างเช่น ในฝ่ายบริหารของบริษัทเอ็นไอเคพีริซัน มีการกำหนดกรอบของการบริหารไว้ว่า "Anytime Anywhere" คือ เวลาไหน และตรงไหนก็ได้ ที่เป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของส่วนนั้น ซึ่งพอผ่านมา 3 ปี มี

การปรับเปลี่ยนสโลแกนใหม่เป็น Anyone คือ ใครๆ ก็ทำได้ เพื่อขยายแนวคิดของการบริหารจัดการไปสู่วงกว้างมากขึ้น

4) ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่ในองค์กรมีอยู่บ้างแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการประกาศว่าจะมีการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ แต่การจัดการความรู้ อาจดำเนินการได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

4.1 องค์กรที่มีความพร้อม ควรเริ่มจากกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่องเล่าที่ผู้เล่ามีความต้องการจะถ่ายทอด โดยอาจไม่เกี่ยวข้องกับงาน การกระตุ้นให้เกิดความสงสัย การตอบคำถามชิงรางวัล เป็นต้น

4.2 องค์กรที่ยังไม่คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มต้นการจัดการความรู้แบบเป็นทางการ โดยการชี้แจงความจำเป็นและประโยชน์ของการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ ให้ความรู้ กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งในการจัดตั้งทีมการจัดการความรู้ต้องพิจารณาเลือกบุคคลที่มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) สามารถกระตุ้นและจูงใจคนในองค์กรให้มีส่วนร่วมได้ และทักษะในการบริหารโครงการ (Project management) ซึ่งมีความจำเป็นต้องให้การอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ทีมงานการจัดการความรู้

ทั้งนี้ การจัดการความรู้ควรเริ่มจากเรื่องเล็กๆ จากหน่วยเล็กๆ ขององค์กรก่อนเมื่อประสบความสำเร็จจึงขยายวงให้กว้างไปเรื่อยๆ และควรมีการฉลองความสำเร็จเพื่อให้พนักงานในหน่วยอื่นๆ เห็น ต้องมีกิจกรรมการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ต้องยึดหลัก “ทำไม่เล็ก” เพราะหากไม่มีความต่อเนื่องจะทำให้ขาดแรงจูงใจ

5) องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยพิจารณา เนื้อหาความรู้ คน และบรรยากาศที่แวดล้อมคน ซึ่งจะต้องมีความสมดุลของทั้ง 3 ส่วน นอกจากนี้การจัดการความรู้ต้องคำนึงถึง ความง่าย-สะดวก และเข้าถึง โดยมีเทคนิค วิธีการ/กิจกรรมที่หลากหลาย สามารถพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เช่น

5.1 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา สื่อสิ่งพิมพ์ การจัดสถานที่ในการเรียนรู้ในองค์กร เช่น ห้องสมุด มุมเรียนรู้ เป็นต้น

5.2 การสร้างสมดุลขององค์กรทั้งด้านข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Hard Side) เช่น การประชุมผู้บริหาร การประชุมฝ่าย การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น และด้านความรู้ลึก (Soft Side) เช่น งานเลี้ยงฉลองในโอกาสต่างๆ งานกีฬา งานวันสำคัญทางศาสนา เป็นต้น

## 2. การสื่อสาร

ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการสื่อสารในองค์การทั้งการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเลือกช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน โดยพยายามใช้ช่องทางที่หลากหลายให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข่าวสารได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว โดยการสื่อสารที่ใช้เช่น การประชุมผู้บริหาร การประชุมแผนก/ฝ่าย การรายงานผลการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยเพื่อให้มีความรวดเร็วและเข้าถึงคนจำนวนมาก เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการรายงานผลจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การติดประกาศ การใช้สื่อสิ่งพิมพ์ วารสารขององค์การ วิทยุกระจายเสียงในบริษัท การพบปะระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน เป็นต้น

## 3. กระบวนการและเครื่องมือ

1) องค์การไม่ได้กำหนดกระบวนการขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ไม่ได้มีการประกาศว่าจะจัดการความรู้ แต่การจัดการความรู้บูรณาการอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นปกติ

2) วิธีการในการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นการจัดเก็บในระบบการปฏิบัติงานปกติ เช่น รายงานการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยโดยจัดเป็นคลังความรู้ขององค์การ จัดเป็นหมวดหมู่เพื่อใช้ในแต่ละฝ่าย/แผนก ตามภาระงานที่เกี่ยวข้อง และมีส่วนที่เป็นความรู้เรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงแต่เป็นความรู้เรื่องต่างๆ ที่พนักงานค้นคว้านำมา (capture) เก็บไว้ในคลังความรู้ของหน่วยงานเพื่อเป็นการแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นในรูปของระบบสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายทางระบบออนไลน์ การมีระบบอินเทอร์เน็ตในหน่วยงานโดยกำหนดหัวข้อความรู้ที่เป็นเรื่องงานของแต่ละฝ่าย หัวข้อความรู้เรื่องอื่นๆ

3) วิธีการในการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ใช้ถอดประสบการณ์ของพนักงานโดยให้เขียนเทคนิคการทำงาน หรืออาจเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรงโดยมีช่องทางให้ถ่ายทอด เช่น การจัดระบบอินเทอร์เน็ตโดยมีหัวข้อต่าง ๆ เช่น One Point Lesson, One Point Article การใช้ทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) การสอนงาน การจัดกิจกรรมให้มีการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ทั้งที่เกี่ยวกับงาน และไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง โดยหน่วยงานจัดกิจกรรมเหล่านี้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจ และจัดให้มีรางวัลทั้งในรูปของเงิน โล่เกียรติยศ การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

4) ค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในองค์การและนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยถือว่า “ศัตรูที่ร้ายที่สุดคือการคิดว่าตัวเองดีที่สุดในแล้ว” เพราะหากคิดว่าองค์กร

ตัวเองดีที่สุดจะทำให้หยุดการพัฒนา ฉะนั้น ควรออกไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรอื่น เสมอ ศึกษาเทคนิคต่างๆ มาปรับใช้กับองค์กร ต้องไม่หยุดเรียนรู้ และไม่หยุดการพัฒนา

#### 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื้อหาความรู้อาจเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน องค์กรควรมีแผนการฝึกอบรมของพนักงาน (Training Roadmap) โดยพิจารณาให้การฝึกอบรมและการเรียนรู้ให้ครอบคลุมเรื่องเหล่านี้

- 1) ทักษะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะทาง (Functional skill)
- 2) ทักษะด้านความรู้สึกร่วม เช่น วัฒนธรรมองค์กร (Soft skill)
- 3) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) ทักษะทางภาษา
- 5) ทักษะด้านการจัดการ
- 6) ทักษะด้านคุณภาพ
- 7) ทักษะด้านความปลอดภัย

การค้นหาคำความต้องการในการฝึกอบรมและเรียนรู้ของพนักงาน ควรพิจารณาจาก

- 1) เป้าหมายขององค์กร
- 2) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (competency)
- 3) สัมภาษณ์ความรู้และความต้องการในระดับบุคคล

สำหรับวิธีการเรียนรู้มีหลายลักษณะ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (action learning) การสอนงานกันเอง มีวิทยากรในและนอกองค์กร ส่งพนักงานไปอบรม ศึกษาดูงาน

#### 5. การวัดผล

องค์กรวัดผลการจัดการความรู้จากผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาว่าพนักงานได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้นำมาปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ และวัดจากผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งความพึงพอใจของพนักงาน โดยการสังเกต สอบถาม หรือใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ

ผู้บริหารบริษัทเอ็นไอเคพีริซึชั่นกล่าวว่าทุกกิจกรรมที่จัดขึ้นต้องมีการวัดผลทุกครั้ง เพราะบริษัทถือว่าการทำกิจกรรมเหมือนกับการทำงานซึ่งเวลาของการจัดการเรียนรู้ต้องอยู่ในเวลาทำงาน เพราะหากบริษัทมีการกำหนดกิจกรรมอยู่นอกเวลางานย่อมส่งผลกระทบต่อชีวิตครอบครัวของพนักงาน ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ดีต้องปฏิบัติตามแนวทางของท่าน อ. ปัญญานันท์พิชิตู ที่ว่า ทำให้สนุก มีความสุขเมื่อทำงาน เมื่อไม่มีความเครียด ผลงานที่ออกมาย่อมมีคุณภาพ ความยั่งยืนในการจัดการความรู้ ที่นอกจากการประเมินการทำงานแล้วบริษัทฯ มีกระบวนการพัฒนาโดยให้

องค์กรที่สนใจเข้ามาเยี่ยมชมกระบวนการทำงาน แม้ว่าบริษัทฯ ต้องเสียค่าใช้จ่ายปีละ 300,000 บาท แต่มองว่าเงินที่ต้องเสียไปนั้นคุ้มค่า เพราะจะทำให้เกิดการตรวจสอบการทำงานภายในอยู่ตลอดเวลา เมื่อบริษัทมีการจัดการที่ดี ผู้มาเข้าชมย่อมบอกต่อแบบปากต่อปากซึ่งจะเป็นการประชาสัมพันธ์ที่คุ้มค่างว่าการลงโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ ขณะเดียวกันจะเป็นกระบวนการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรภายในคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นเรื่อย

#### 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

องค์การจักระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการเรียนรู้ โดยรางวัลอาจเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นเงิน ของรางวัลต่างๆ หรือสิ่งตอบแทนทางจิตใจ เช่น ถ้วยรางวัล โล่ การประกาศเกียรติคุณ การกล่าวชมเชยในที่ประชุม เป็นต้น

3) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

#### 1) คน คือปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารทุกระดับ เป็นแบบอย่าง (Role model) ในเรื่องของการจัดการความรู้ ส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรสู่บุคลากรทุกระดับ ให้การสนับสนุนโดยให้ปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาคน การพัฒนางาน และการพัฒนาองค์กร เป็นกำลังใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างเหมาะสม

บุคลากร ในองค์กรควรมีลักษณะ ดังนี้

- ใฝ่เรียนรู้ เรียนรู้ด้วยตนเองได้
- มีความสุขในการทำงาน
- มีทัศนคติดี ใจกว้าง
- มีความสมดุลชีวิตทั้งในด้านทักษะการทำงาน (work skills) และ ทักษะชีวิต (life skills)
- มีความเชื่อมั่นว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ดี และให้ความร่วมมือ

ทีมงานการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ (KM Team) ควรเลือกคนที่เหมาะสม โดยรับสมัครผู้ที่สมัครใจเข้าร่วมทีม หรือพิจารณาจากคุณลักษณะดังนี้

- มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills)
- เป็นนักอำนวยความสะดวก (facilitator) ที่มีความสามารถในการประสานงาน กระตุ้นและจูงใจคนให้มีส่วนร่วมได้
- มีทักษะในการบริหารโครงการ (Project management)

2) เป้าหมายที่ชัดเจน องค์การมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสื่อสารให้ฝ่าย/บุคลากรทุกระดับได้รับรู้ โดยการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือทำให้การดำเนินการไปสู่เป้าหมายขององค์การ

3) บรรยากาศขององค์การ การสร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ควรบริหารองค์การ ดังนี้

- สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยบรรยากาศขององค์การต้องมีความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจ การให้อภัย มีกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความสนุกสนาน มีความสุขในการทำงานและเรียนรู้ มีโอกาสได้พบปะพูดคุยกันมากๆ มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและลองปฏิบัติในแนวทางใหม่ ๆ มีปัจจัยส่งเสริม เช่น สถานที่ เทคโนโลยี งบประมาณ เวลา เป็นต้น

- กระตุ้นความคิดด้วยวัฒนธรรมองค์กร บริษัทเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง ที่ต้องให้ความรักและความอบอุ่นในการทำงานซึ่งเมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นย่อมเอื้ออำนวยให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ขึ้นภายในองค์กร โดยจะก่อให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องเนื่องในการถ่ายทอดความรู้จากการปฏิสัมพันธ์อย่างง่าย ๆ ผ่านวัฒนธรรมองค์กร เช่น วัฒนธรรมข้อแรกของบริษัท เอ็นไอเคพีซีซีซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานคือ กล่าวคำทักทาย แต่งกายเรียบร้อย และตรงต่อเวลา ซึ่งการปฏิบัติต้องเริ่มจากผู้ที่เป็นหัวหน้าต้องเป็นต้นแบบกล่าวทักทายลูกน้องก่อนเนื่องจากพื้นฐานของวัฒนธรรมคนไทยเป็นคนที่เกรงใจทำให้บุคคลที่อายุน้อยกว่าไม่กล้าทักทายผู้ใหญ่ก่อน ในบริษัทแม้จะมีความเข้มงวดในการรักษามาตรฐานของวัฒนธรรมองค์กรเพียงไร แต่ก็ยังมีคนที่ไม่ปฏิบัติตามแนวคิดเหล่านั้นซึ่งผู้บริหารต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความเชื่อเดียวกันเช่น อาจมี 80% ซึ่งเชื่อในวัฒนธรรมองค์กรที่จะเป็นส่วนช่วยให้อีก 20% หันมามีความคิดแบบเดียวกัน

- โครงสร้างและระบบงานมีความยืดหยุ่น มีการทำงานลักษณะที่ทีมงานข้ามสายงานอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติงาน การสอนงานกันเอง

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์การที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติ ผู้วิจัยขอสรุปเป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สำเร็จ ดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ"คน" ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นลำดับแรก โดยได้กำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมไว้อย่างชัดเจน

2. ธรรมชาติของทุกองค์การมีการจัดการความรู้อยู่แล้ว การเริ่มการจัดการความรู้จึงควรพิจารณาว่าองค์การเรามีการดำเนินการอะไรอยู่บ้าง เช่น องค์การราชการมีการยืมตัวเพื่อ

ช่วยราชการ การทำโครงการที่มีบุคลากรหลายหน่วยงานร่วมดำเนินการ เป็นต้น ฉะนั้น เมื่อองค์การจะเริ่มใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินการ ต้องพิจารณาว่ามีอะไรอยู่ และควรเพิ่มอะไร เพื่อให้มีความเข้มแข็งขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนคน การปรับเปลี่ยนระบบงานให้เหมาะสม

3. การจัดการความรู้ควรเริ่มทำเป็นโครงการเล็กๆ เลือกเรื่องที่จะทำ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร และใช้วิธีการ/กิจกรรมง่ายๆ ควรเริ่มแบบไม่เป็นทางการ ไม่ควรยึดติดรูปแบบและขั้นตอนที่ตายตัว เช่น การจัดกลุ่มคนมาถ่ายทอดประสบการณ์ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับงานโดยตรงก็ได้ ทีมงานที่จัดกิจกรรมไม่ควรคาดหวังว่าการจัดกิจกรรมจะมีคนเข้าร่วมมาก และไม่ต้องประชาสัมพันธ์ว่าการจัดงานจะยิ่งใหญ่ เพราะหากผู้เข้าร่วมรู้สึกว่ากิจกรรมจริงไม่เป็นไปอย่างที่ประชาสัมพันธ์ จะทำให้ไม่ประทับใจและไม่อยากร่วมงานในครั้งต่อไป ไม่ควรใช้วิธีการบังคับให้เข้าร่วม แต่ควรเน้นบรรยากาศสนุกสนานและจัดให้มีสิ่งจูงใจมอบให้ผู้ร่วมงานด้วย เพื่อให้เกิดความประทับใจในครั้งแรก และจะได้รับการร่วมมือในครั้งต่อไป และเมื่อจัดกิจกรรมเสร็จแล้วควรสื่อสารให้ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับทราบด้วย

4. การจัดการความรู้ต้องสร้างความสมดุลในการบริหารเนื้อความรู้ (content) และบริหารคน ซึ่งการสร้างสมดุลคือการบริหารบรรยากาศที่คนอยู่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพราะหากเน้นอย่างใดอย่างหนึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ขาดชีวิตชีวาและไม่ยั่งยืน

5. ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งต้องเป็นบรรยากาศที่บุคลากรรู้สึกไว้วางใจ และรู้สึกปลอดภัยที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฉะนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะต้องมีแต่คุณ ไม่มีโทษ (appreciation only) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เช่น การให้บุคลากรรายงานสิ่งผิดปกติในโรงงานทันทีที่เห็นเพื่อเป็นการป้องกันอุบัติเหตุหรือสิ่งผิดพลาดก่อนที่จะเกิดหรือลดความรุนแรง ซึ่งทุกคนจะต้องรู้สึกมั่นใจว่าเมื่อรายงานไปแล้วจะไม่เกิดผลกระทบด้านลบต่อหน้าที่การงานของตน บุคลากรอาจเสนอแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นวิธีใหม่ๆ โดยผู้บริหารกระตุ้นให้เรียนรู้จากข้อผิดพลาดโดยหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงงานของตนเอง ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ กล่าวขอบคุณ ในโอกาสที่เหมาะสม ซึ่งจะสร้างความภาคภูมิใจให้บุคลากรเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความผูกพันต่อองค์การ

6. การบริหารบรรยากาศองค์การควรเป็นแบบ “การบริหารบรรยากาศการประชุมด้วยบรรยากาศนอกห้องประชุม” หมายถึง บุคลากรต้องมีการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลนอกเหนือเวลางาน เช่น การกล่าวทักทาย การถามสารทุกข์สุกดิบ การถามถึงคนในครอบครัว เป็นต้น ดังนั้นเมื่ออยู่ในเวลาการทำงาน (ห้องประชุม) จะทำให้มีบรรยากาศที่ดีเพราะมีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีต่อกัน อันจะส่งผลถึงความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

7. การจัดการความรู้ไม่ควรยึดติดกฎเกณฑ์มากนัก เพราะบริบทขององค์การแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน ดังนั้น รูปแบบการจัดการความรู้แต่ละองค์การจึงไม่เหมือนกัน บางหน่วยงานจึงอาจใช้วิธีการ/กิจกรรมรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาก เช่น การประชุม การสอนงาน การทำงานข้ามสายงาน เป็นต้น การเลือกเครื่องมือหรือวิธีการในการจัดการความรู้ต้องเลือกให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ สำหรับการแบ่งปันความรู้ ถ้าทำกับเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง จะทำได้ง่ายกว่า สำหรับการให้เครื่องมือหรือวิธีการสำหรับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจไม่จำเป็นต้องถอดความรู้ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเพราะบางอย่างอาจทำไม่ได้ หรือทำได้ยาก ต้องใช้เวลาและต้องหาคคนที่มีความรู้ในการถอดความรู้ เช่น เทคนิคการว่ายน้ำ การขี่จักรยาน เป็นต้น ฉะนั้นการถอดความรู้ประเภทความรู้ฝังลึกจึงต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสม อาจถอดความรู้โดยใช้วิธีการอื่น เช่น การอัดวิดีโอ อัดเทปเสียง เป็นต้น เครื่องมือและวิธีการควรเริ่มจากระดับพื้นฐาน แล้วค่อยๆ ยกระดับให้ยาก/ซับซ้อนขึ้น

8. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพูดคุยจะเป็นสิ่งที่ดีเพราะมีมิติของอารมณ์จะสามารถทำให้จำได้ มีความตระหนัก เช่น การเล่าเรื่องอุบัติเหตุจากความประมาท โดยใช้อารมณ์ของผู้เล่าเข้าร่วม จะทำให้คนฟังเกิดความตระหนักถึงอันตรายที่จะเกิดจากความประมาทหรือการสร้างความปลอดภัย ด้วยการใช้สถานการณ์จำลอง (simulation) ให้เห็นทั้งภาพและเสียง

9. การเลือกทีมงานการจัดการความรู้ต้องเลือกบุคคลที่เหมาะสม โดยมีคุณสมบัติด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) การบริหารโครงการ (project management) โดยทีมงานการจัดการความรู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวก (facilitate) ประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจ กระตุ้นบุคคลากรในองค์กรในการดำเนินการจัดการความรู้ แต่ไม่ได้เป็นเจ้าของโครงการจัดการความรู้ ฉะนั้นการจัดการความรู้ที่คิด และดำเนินการโดยทีมงานจัดการความรู้จะไม่มีที่ยั่งยืน

10. เป้าหมายแท้จริงของการจัดการความรู้ คือการพัฒนางาน ซึ่งงานจะพัฒนาไม่ได้หากคนไม่พัฒนา ผู้บริหารและทีมงานการจัดการความรู้ไม่ควรตั้งความหวังว่าทุกคนจะเห็นด้วย เพียงแต่อย่าหวังก็ถือว่ามีโอกาสสำเร็จ หรือแม้แต่มียางคนที่ยึดด้านก็ไม่ต้องเสียกำลังใจ ทุกองค์การจะขับเคลื่อนเมื่อคนประมาณร้อยละ 12-20 ให้ความร่วมมือ สิ่งที่สำคัญคือต้องดำเนินการจัดการความรู้ไปอย่างต่อเนื่องทั้งเรื่องที่เป็นงาน (Hard side) และเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน (Soft side) เทคนิคที่สำคัญคือ “ทำไม่เลิก” เพราะถ้าทำๆ หยุดๆ จะขาดแรงจูงใจ

11. องค์การต้องจัดระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัล เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและควมมีชีวิตชีวาให้กับการจัดการความรู้ โดยอาจให้รางวัลเป็นทุนทรัพย์ หรือการให้คุณทางจิตใจ โดยพิจารณาให้รางวัลจากผลงาน ความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม ซึ่งรางวัลต้องมีทั้งศักดิ์และศรี เทคนิคสำคัญของผู้บริหารคือ ต้องยกย่องชื่นชมให้เป็น โดยเรื่องเล็กต้องทำทันที

และทำให้เป็นการส่วนตัว เช่น ผู้บริหารกล่าวขอบคุณพนักงานโดยเอ่ยชื่อทันทีที่ได้รับการรายงานความผิดปกติที่เกิดขึ้น การกล่าวยกย่องต่อสาธารณชน เป็นต้น

12. องค์การต้องศึกษา เรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) จากองค์การอื่นๆ อาจไม่ใช่หน่วยงานที่มีบริบทใกล้เคียงกัน แต่อาจเสาะหาว่าองค์การที่เป็นเลิศในเรื่องนั้นๆ จริง เช่น องค์การของทหารมีความเด่นในเรื่องระเบียบวินัย หากจะฝึกให้พนักงานมีวินัยให้นำไปเรียนรู้กับองค์การดังกล่าว ในการศึกษาเรียนรู้องค์การภายนอกที่มีแนวปฏิบัติที่ดี เป็นการออกจากงานเพื่อมองออกไปข้างนอก เพื่อจะได้มุมมองใหม่ วิธีคิดใหม่ เช่น การศึกษาดูงาน การเทียบเคียง การออกไปประกวด จะทำให้องค์การมีชีวิตชีวาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร

13. การวัดผลการจัดการความรู้ไม่เน้นการวัดผลผลิตที่เป็นกิจกรรม เช่น จำนวนครั้งของกิจกรรม จำนวนคนเข้าร่วมกิจกรรม ฯลฯ แต่วัดและประเมินได้จากผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (Outcomes) เช่น การลดเวลาการผลิต การลดปริมาณผลผลิตที่ไม่ได้คุณภาพ ข้อร้องเรียนจากลูกค้าลดลง เป็นต้น

14. หัวใจของการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ และการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งองค์การต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฉะนั้น การพัฒนาคน ต้องเปลี่ยนแนวคิดและรูปแบบจากการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้เป็นการให้คนเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นต้น

15. การจัดการความรู้ที่ดีคือการจัดการความรู้ที่เนียนไปกับการปฏิบัติงานตามปกติ เป็นการบูรณาการเข้ากับงานที่ทำ ต้องใช้ทั้งข้อมูล (fact) และความรู้สึก (feeling) ซึ่งยังคงทำงานเดิม แต่ปรับเปลี่ยนกระบวนการโดยยกระดับ เปลี่ยนวิธีการทำงานให้ได้งานที่มีคุณภาพขึ้น เช่น งานที่เป็นงานประจำ (routine) เปลี่ยนวิธีการให้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น ดีขึ้น และลดค่าใช้จ่ายลง เป็นต้น

16. การใช้ระบบสารสนเทศเป็นตัวช่วย เพื่อสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึง ซึ่งต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคลากรแต่ละระดับ การใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการจัดการกับความรู้ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit) ได้ดี สามารถนำมาใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา นอกจากนี้ยังช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารในองค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคลากร เช่น การจัดคอมพิวเตอร์ให้บุคคลากรทุกคน การจัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ต บลอค การรายงานผลการปฏิบัติงานแบบ online เป็นต้น

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาของค์การไทยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ โดยวิเคราะห้ สังเคราะห์ เอกสาร และสัมภาษณ์เชิงลึก จัดหมวดหมู่ตามกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ของบริษัท Xerox Corporation สรุปรายละเอียดตามตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลระดับชาติ

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูบเอส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
<p>1) การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การตั้งคณะทำงานจัดการความรู้รับผิดชอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและระยะเวลาที่กำหนดนัดประชุม</li> <li>• ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• ประเมินพฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการระบุมารู้ การพัฒนาและต่อยอดความรู้ การแลกเปลี่ยนและกระจายความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การจัดเก็บความรู้</li> <li>• คณะทำงานตั้งคำถามเพื่อใช้วางแผนและออกแบบระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร? บริษัทมีความรู้จะอะไรใหม่เพิ่มขึ้นบ้าง ทราบได้อย่างไรว่ามีผู้มีความรู้ไปใช้ และทราบได้อย่างไรว่าความรู้เหล่านั้นจะไม่สูญหายไป?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ตั้งทีมเจ้าภาพการจัดการความรู้โดยมีสมาชิกเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบระบบคุณภาพ (ISO) ซึ่งดำเนินการอยู่แล้ว โดยเน้นให้มีบุคคลากรจากทุกฝ่ายเป็นลักษณะที่ข้ามสายงาน (Cross Functional Team)</li> <li>• คณะผู้บริหารระดับสูงแสดงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตอย่างยั่งยืน และมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง</li> <li>• ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่โดยเน้นการปรับทัศนคติในเรื่องการมองคนในทางบวก ไม่มีการต่อว่าจากหัวหน้าผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นอย่างมากและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กรคือ</li> </ul> <p><b>เชื่อมั่นในคุณค่าของคน</b></p> <p>ให้ความสำคัญต่อบุคคล คุณค่าของพนักงาน และถือเอาเขาเหล่านั้นคือสมบัติที่มีค่าที่สุด พยายามคัดสรรบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรมเข้ามาทำงาน ให้การฝึกฝน พัฒนา และดูแลอย่างดี ด้วยสวัสดิการ และผลตอบแทนตามสมควร</p> <p><b>มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ</b></p> <p>มุ่งกระทำทุกอย่างด้วยความตั้งใจให้เกิดผลในทางที่ดีเท่าเทียมมุ่งมั่นที่จะประกอบธุรกิจอย่างเต็มเปี่ยมเต็มความสามารถขณะเดียวกันก็พยายามหาแนวทางทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>บริษัทฯ มีความได้เปรียบเนื่องจากเป็นองค์การที่เปิดใหม่ สามารถปลูกฝัง วัฒนธรรมองค์การตั้งแต่วัยแรกเริ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้หลักการ "เกิดเป็นดอกเห็ด ร้อยเป็นมาลัย" ไม่สนใจว่าการจัดการความรู้ต้องเป็นระบบซึ่งจะทำให้รู้สึกยาก แต่เริ่มจากทำความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ทุกคนรับรู้ และเน้นให้มีการระดมความคิดจัดการความรู้ในงานอย่างป็นธรรมชาติ</li> <li>• ผู้บริหารมีความตระหนักในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องของคนเพื่อพัฒนางานและให้การสนับสนุนเต็มที่</li> <li>• ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยเป็นแบบอย่างของบุคคลเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับบุคลากรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สเปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยสบูเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2) การสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสื่อสารเกิดควบคู่กับการดำเนินงานโดยมีวัตถุประสงค์คือ ให้พนักงานตระหนักถึงการจัดการความรู้ของบริษัท และเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้</li> <li>ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ นิยตสาร การประชุมผู้บริหารและแจ้งสรุปผลให้พนักงานทราบ การประชุมระดับผู้จัดการ การประชุมประจำไตรมาส วิทยุกระจายเสียง จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โดยบริษัทได้สำรวจพบว่าช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ E-mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ กรรมการผู้จัดการเป็นผู้นำทอด สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์การ คำนิยม แผนงาน การดำเนินการต่างๆ ขององค์การแก่บุคลากรทุกระดับแบบสองทิศทาง ผ่านการประชุมเป็นทางการ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ซักถามและแสดงความคิดเห็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารนโยบาย ทิศทางไปยังผู้บริหารระดับรอง และสื่อสารไปยังบุคลากรของหน่วยงาน โดยช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารเป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย องค์การแก่บุคลากรทุกระดับโดยผ่านช่องทาง การสื่อสารที่หลากหลายทั้งแบบทางการและไม่ทางการ</li> </ul>
3) กระบวนการและเครื่องมือ	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนา Knowledge Portal เพื่อให้พนักงานจัดเก็บความรู้ และนำความรู้ไปใช้ โดยแบ่งเป็นหัวข้อเพื่อสะดวกในการค้นหา</li> </ul>	<p>บริษัท มีนโยบายการจัดการความรู้ (KM) ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เพื่อให้บรรลุผลในด้าน การค้นหา รวบรวม และถ่ายทอดภายในองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และการเรียนรู้อย่างยั่งยืน คณะทำงานการจัดการความรู้ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือก รวบรวมข้อมูลความรู้ในฝ่ายของตน แล้วนำไปถ่ายทอดสู่พนักงาน โดยมีกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ได้แก่ การปรับปรุง</li> </ul>	<p>เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับการจัดการความรู้แบบ ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งองค์การจำเป็นต้องนำมาใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เก็บแยกประเภทข้อมูลที่เป็นความรู้ที่จำเป็นของหน่วยงานเพื่อใช้ประโยชน์ นอกจากความรู้ชัดแจ้ง บริษัทให้ความรู้ที่ฝังในผู้คน ได้มีการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit) เพราะบริษัทมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นจำนวนมากซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงาน และมีภูมิปัญญาที่อยู่ในตัวมากจึงมีการใช้เครื่องมือ</p>	<p>บริษัทให้ความสำคัญในการจัดการความรู้แบบ Explicit knowledge มา นานแล้ว สำหรับ Tacit knowledge ได้ดำเนินการโดยเป็นงานที่ทำขึ้นโดยไม่ได้บอกกับคนในองค์การว่า อันนี้คือ Explicit อันนี้คือ Tacit แต่ทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Kaizen, MIC (Manufacturing Information Center), 5S, Happy workplace ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นส่วนที่สำคัญที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่กับคนในองค์การทั้งสิ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องคอมพิวเตอร์ภายในบริษัท</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สเปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือเอ็มประเทศไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นไอเค พรินซ์ คอมพิวเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
		<p>ระบบการรายงานเหตุการณ์ไม่ปกติ (AIR) จากระบบเอกสารเป็นระบบออนไลน์ ทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว แก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่เป็นเลิศ (Best Practices) เก็บในระบบอินทราเน็ต (Intranet) หัวข้อ Knowledge Sharing เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• นอกเหนือจากความรู้ที่ได้จัดการตามกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว บริษัทฯ ได้นำข้อมูลสารสนเทศจากภายนอกมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดแนวคิดหรือความรู้ใหม่ สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งผลจากการเรียนรู้จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่</li> </ul>	<p>การจัดการความรู้ เช่น การเล่าเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมุ่งผลให้มีการจัดการความรู้ที่เป็นแก่นไม่ใช้แค่เพียงรูปแบบ</p>	<p>ทุกเครื่องสามารถที่เข้าถึง Internet และ Intranet ตลอดเวลาทำงานของบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษา เป็นอีกแหล่งความรู้ที่คนในบริษัทฯ ได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี เช่น ที่ปรึกษาด้านการวางแผนภาษี ที่ปรึกษาด้านการวางแผนโครงสร้างตำแหน่ง ที่ปรึกษาด้านการดำเนินการพลังงาน เป็นต้น</li> <li>• เข้าไปถือหุ้นในบริษัทที่มีเทคโนโลยีด้านแม่พิมพ์เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีร่วมกัน</li> <li>• การใช้ที่ปรึกษาและผู้ชำนาญการพิเศษ Rental (Consultant &amp; Expert ) มาร่วมกัน พัฒนาระบบและพัฒนางานรวมถึงการถ่ายทอดความรู้ให้กับคนในองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือพัฒนาหุ่นยนต์ (Robot) ร่วมกับสถาบันการศึกษาเพื่อมาใช้ในกระบวนการการผลิตจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี</li> <li>• การพัฒนาความรู้ของบริษัทฯ ใช้</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซีเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ คอม โฟเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
4) การฝึกอบรมและ การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเรียนรู้ของพนักงานเป็นจุดแข็งของบริษัท ซึ่งมีโปรแกรมหลากหลายในการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างการเรียนรู้พนักงานทุกคนมีแผนฝึกอบรม (Training Roadmap) มีการบันทึกการฝึกอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ เพื่อเพิ่มขอบเขตของโอกาสในการพัฒนา รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การส่งมอบงาน และการแนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งได้จัดรูปแบบการพัฒนาพนักงาน</li> </ul>	<p>ในการสร้างความพร้อมให้แก่พนักงานทั้งร่างกาย จิตใจ และความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีศักยภาพที่จะนำพา SCG ไปสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจอย่างยั่งยืน SCG ได้ทุ่มเททรัพยากรต่างๆ ให้กับการพัฒนา</p>	<p>ลักษณะ D&amp;R (Development and Research) โดยพัฒนางานตัวแบบขึ้นมาแล้วนำไปวิจัยต่อในอนาคต รวมถึง C&amp;P หมายถึง Copy and Paste คำว่า Copy ไม่ได้หมายถึงลอกแบบ แต่เป็นการเลียนแบบทางความคิดหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีหรือที่เรียกว่า Best Practice คือเห็นอะไรที่ไหนที่ว่าดีนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือที่เรียกอีกอย่างว่า Shot Cut</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมกลุ่ม (Small Group Activities :SGA) ในกลุ่ม ๆ หนึ่งทำกิจกรรมในหลายเรื่องได้พร้อมกัน เช่น Safety, 5S, การอนุรักษ์พลังงาน, QCC, Kaizen ซึ่ง กลุ่ม SGA นี้จะได้รับการปลูกฝังและการถ่ายทอดความรู้จากคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ของบริษัทฯ</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยอู๋ปอส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซีเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็มโอเค พรีซัน คอม โฟเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
<p>รายบุคคล โดยการฝึกอบรมและเรียนรู้ที่เป็นความต้องการขององค์กร (Training Need) มี 4 มิติ ได้แก่ ด้านเทคนิคเฉพาะด้าน ภาษา ด้านการจัดการ และด้านทัศนคติเฉพาะทาง โดยทุกคนต้องได้รับการอบรมทั้ง 4 มิติ แต่เนื้อหาจะแตกต่างกันตามระดับและหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สนับสนุนให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยจัดห้องโสตทัศนูปกรณ์ห้องฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์</li> <li>• มีทุนการศึกษาให้พนักงานหลายระดับ</li> <li>• มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับงานที่หลากหลาย</li> <li>• การแลกเปลี่ยนความรู้ในหัวข้อที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในรูปแบบเพื่อนคลายเป็นประจำทุกเดือน</li> </ul>	<p>ใน 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 พนักงานใหม่จะได้รับคู่มือพนักงาน ซึ่งระบุนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานโดยทั่วไป และรับการปฐมนิเทศจากผู้บริหารระดับสูงในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงโครงสร้างบริษัทฯ หัวหน้างานฝึกอบรมพนักงาน โดยให้พนักงานที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่โค้ชหรือผู้สอนงาน โดย HR จะติดตามและดูแลการปรับตัวของพนักงานใหม่ทุกเดือนในช่วงทดลองงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานใหม่จะมีความรู้ ความสามารถเพียงพอในการปฏิบัติงานขั้นตอนที่ 2 พนักงานที่ผ่านการทดลองงานแล้ว จะพัฒนาความรู้ความสามารถใน 2 รูปแบบ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) On the job training เช่น Coaching, Job Enlargement, Job Rotation, การโอนย้ายพนักงานไปเรียนรู้งานที่บริษัทเครือข่ายออลไทย มอหมายงานพิเศษ เป็นต้น ยกตัวอย่างในฝ่ายปฏิบัติการโรงงาน จะมีแผนการหมุนเวียนงาน (Rotation) ของ Team Operator เพื่อให้เรียนรู้งานแต่ละ Units ตาม Progression Scheme</li> <li>2) Off the job training เช่น การจัด In House Training การส่งพนักงานไปสัมมนาฝึกอบรมและดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเรียนรู้</li> </ol>	<p>องค์ความรู้ จิตสำนึก สุขภาพกายและใจของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• หลักสูตร Functional Training เน้นให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถตาม Core Competency ที่จำเป็นเพื่อนำความรู้ความสามารถไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน แยกเป็น 3 ระดับได้แก่ Basic, Intermediate และ Advance Programs</li> <li>• หลักสูตร Business Management and Leadership Development พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงานระหว่าง 1-2 ปี จะได้รับรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจ ในหลักสูตร Abridge Business Concept (ABC) และเรียนรู้ในเรื่องการรู้จักตัวเองและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลักสูตร Leadership Development Program (Leading Yourself)</li> <li>• พนักงานระดับบังคับบัญชาที่มีอายุงาน 6 ปีขึ้นไป จะได้รับรู้หลักการดำเนินธุรกิจอย่างลึกซึ้งในหลักสูตร Business Concept Development (BCD) และการ</li> </ul>	<p>ด้านเทคนิคเกี่ยวกับการทำงาน ค่ายสร้างเสริมการทำงานเป็นทีม หลักสูตรภาษาอังกฤษ ภาษาญี่ปุ่น และหลักสูตรคอมพิวเตอร์ เป็นต้น นอกจากนี้ฝึกอบรมให้กับพนักงานภายในบริษัทแล้วบริษัทยังแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน โดยจัดฝึกอบรมให้กับนักศึกษาที่เข้ามาฝึกงานในบริษัท รวมถึงจัดฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในชุมชนใกล้เคียง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การเยี่ยมชม หน่วยงานองค์กรภายนอก (Outside Visit) บริษัทตั้งเป้าหมายในการให้พนักงานได้มีโอกาสออกไปศึกษาดูงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน 4 ครั้งต่อปี ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสนำข้อดีขององค์กรอื่น ๆ มาเป็นตัวอย่างในการพัฒนางานของตนเองต่อไป</li> <li>• ให้ความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge) NPCT พัฒนาความรู้ด้านเทคนิคให้กับพนักงานผ่านทางกิจกรรมต่าง ๆ เช่น โคเซ็น, QCC, TEM (Total Energy Saving) เป็นต้น</li> </ul>	

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) ด้วยตนเอง (Self Learning) ผ่านตำราและคู่มือ ต่างๆ เป็นต้น	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอไอเค พรินซ์ คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
			<p>เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในหลักสูตร Leadership Development Program 2 (Leading the Team)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงานระดับจัดการ ที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีหลักสูตรเข้มข้นด้านการจัดการ Management Development Program (MDP) โดยร่วมมือกับ Wharton Business School, University of Pennsylvania นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาความเป็นผู้นำ ด้วยหลักสูตร Leadership Development 3 (Facilitative Leadership) ควบคู่กันไป</li> </ul> <p>พนักงานจัดการระดับกลาง มีหลักสูตร Executive Development Program (EDP) โดยความร่วมมือของ Columbia University</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงานจัดการระดับสูง (Senior Executive) มีหลักสูตร Advanced Management Program (AMP) ที่ Harvard Business School และ Wharton Business School ใช้เวลา 5 สัปดาห์ ในประเทศสหรัฐอเมริกา</li> <li>Overseas Expansion Program เป็นหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ</li> </ul>	<p>กิจกรรมเหล่านี้ช่วยเพิ่มทักษะด้านเทคนิคในการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>วิทยากรภายใน (Internal Trainer) ในองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในงานด้านต่างๆ หลายคน ดังนั้นจึงพัฒนาพนักงานเหล่านี้ให้เป็น วิทยากรภายใน เพื่อถ่ายทอดความรู้ ให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร อันเป็นการแปลงความเป็นรู้ที่เป็น Tacit ในตัวบุคคล ให้เป็น Explicit นั่นเอง</li> <li>ห้องสมุด เป็นอีกช่องทางที่บริษัทฯ ได้เตรียมให้กับพนักงานในการได้เข้าไป ค้นหาความรู้ และหนังสือมากกว่า 5000 เล่ม พร้อมทั้งจะให้พนักงานได้ใช้บริการ โดยมีระบบ E-Library System</li> <li>บริษัทฯ ยอมลงทุนมากในการฝึกคน ให้เป็นซูเปอร์ยูเซอร์ และ มาสเตอร์ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้าน IT คือ มีพื้นฐานการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับไอทีด้วยตัวเอง และรู้ว่าจะสามารถหาข้อมูลได้จากที่ไหนบ้าง เพราะมีนโยบายว่า Balance Human</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็มโอเค พรินซ์ คอม โฟเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
			<p>พนักงานที่จะไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ประกอบด้วย Effective Business Writing, Conversation, Cross Cultural Management Workshop, Team Building, Negotiation และ Global Leadership การเตรียมความพร้อมเหล่านี้จะจัดขึ้นล่วงหน้า เดือนก่อนเดินทางเพื่อเตรียมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศที่จะไปปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Valued Innovation Program เป็นหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สามารถค้นหาแนวทางและกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น Thunderbolt Thinking, Generating Ideas with Mind Mapping, Analytical Skill for Problem Solving และ Decision Making</li> <li>● การให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทเฉพาะทาง (Technical Scholarship) และทางด้านบริหารธุรกิจ (MBA Scholarship) เริ่มต้นตั้งแต่ปี 2516 จนถึงปัจจุบันมีนักเรียนทุนทั้งสิ้น 275 คน</li> </ul>	<p>and System คือบริษัทที่เอาระบบมาช่วยงานคนไม่ได้เอาคนมาใส่ในระบบ ฉะนั้นเมื่อระบบดีสามารถช่วยคนได้คนก็ต้องมีความรู้ดีถึงจะใช้งานระบบได้</p>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สแปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยซูเปอร์ส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็มโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
			<p>โดยกำหนดให้เรียนเฉพาะมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกา อาทิ University of Pennsylvania, Harvard University, Stanford University, University of Chicago, Northwestern University หรือ มหาวิทยาลัยชั้นนำในยุโรป อาทิ The European Institute of Business Administration (INSEAD), London Business School, International Institute for Management Development (IMD) และมหาวิทยาลัยในประเทศไทย อาทิ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงการพัฒนาจิตสำนึกต่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืน โครงการ Young Talent Manager ซึ่งจัดต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2548 เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต โดยได้พัฒนาความรู้ในภาคทฤษฎีของการพัฒนาสู่ความยั่งยืน และให้นำความรู้นั้นมาฝึกปฏิบัติโดยคัดเลือกบริษัทให้เข้าไปทำโครงการ ซึ่ง</li> </ul>	

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สเปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)	บริษัท เครือเอ็มประเทศไทย (เอสทีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
			<p>นอกจะทำความเข้าใจยิ่งขึ้นจากการลงมือปฏิบัติแล้ว ยังเป็นข้อมูลสำหรับบริษัทนำไปใช้ในการปรับปรุงได้อีกด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สภากิจกรรม เพื่อให้พนักงานทุกระดับได้มีโอกาสร่วมทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลา เพื่อพัฒนาตนเอง ชุมชน และสังคม จึงได้มีการจัดตั้งชมรมกิจกรรมขึ้นมาภายใต้การดูแลของ "สภากิจกรรมพนักงาน SCG" พนักงานสามารถเลือกเข้าร่วมทำกิจกรรมประเภทต่างๆ ทั้งกิจกรรมทางด้านกีฬา กิจกรรมบันเทิงและสุนทราภรณ์ และกิจกรรมเพื่อสังคม โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาตนเอง และทำประโยชน์ให้แก่องค์กรแล้วยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่พนักงานอีกด้วย</li> </ul>	
5) การวัดผล	<p>บริษัทมีการวัดผล 3 ระดับ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัดว่า ได้ผลอย่างไรที่ตั้งไว้หรือไม่ (Measurement) ซึ่งเป็นผลที่ได้ในระยะสั้น</li> <li>2. วัดผลผลิต (Output) วัดว่า ได้ผลผลิตตามที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นเชิงปริมาณ</li> <li>3. วัดผลลัพธ์ (Outcome) เป็นการวัดผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้ว่ามีผลกระทบต่อธุรกิจของ</li> </ol>	<p>บริษัท วัดผลโดยดูจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณภาพของงาน</li> <li>• การนำสิ่งที่ได้อบรมและเรียนรู้มาปฏิบัติ</li> <li>• ความพึงพอใจของพนักงาน</li> </ul> <p>โดยภายใน 1 เดือนที่พนักงานอบรมเรียนรู้ต้องทำรายงาน และภายใน 3 เดือน ให้หัวหน้างาน (Supervisor) สังเกตว่าได้นำมาใช้ปฏิบัติงาน</p>	<p>บริษัท วัดผลโดยดูจาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณภาพของงาน</li> <li>• การนำสิ่งที่ได้อบรมและเรียนรู้มาปฏิบัติ</li> <li>• ความพึงพอใจของพนักงาน</li> <li>• ความพึงพอใจของผู้บริการ</li> </ul>	<p>ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Outcome)</p> <p>เป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นตัวชี้วัดว่าการจัดการความรู้ภายในองค์กรว่าประสบความสำเร็จหรือไม่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	บริษัท สเปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทฯอย่างไร เช่น ต้นทุนลดลง การ ร้องเรียนลดลง เป็นต้น	บริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน) หรือไม่	บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด	บริษัท เอ็นโอเค พรินซ์ คอม โพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด - บริษัทฯ มีกำไรเพิ่มขึ้น - บริษัทฯ กลายเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ - พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (ทำงานแบบ Work Smart ไม่ Work Hard) - มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (ไม่ใช่ทำแต่งานประจำ "ไม่เคยได้ พัฒนางานที่ทำอยู่เลย" แต่ก็บอกว่าไม่ มีเวลาพัฒนา" ก็มีเวลาได้อย่างไรใน เมื่อไม่เคยคิดที่จะพัฒนางานของ ตนเองเลย) ถ้าผลลัพธ์ดังกล่าวข้างต้น มีลักษณะเชิงบวก ก็น่าจะหมายความว่า ว่า การจัดการความรู้ ประสบ ความสำเร็จในรูปแบบที่น่าพอใจ จาก ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในสวน ของบริษัทฯในปีที่ผ่านมาสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ในหลาย ๆ ด้านเช่น ผลผลิตและยอดขายของบริษัทเพิ่ม สูงขึ้น

<p>กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง</p> <p>6) การยกย่องชมเชยและ ให้รางวัล</p>	<p>บริษัท สแปนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การยกย่องชมเชยเป็นสิ่งสำคัญมากซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งบริษัทได้จัดระบบการให้รางวัลและการแสดงความชื่นชมพนักงานในหลายรูปแบบ เช่น การให้รางวัลเป็นประกาศนียบัตรและของที่ระลึกแก่บุคคลและทีมงานที่แบ่งปันความรู้ด้านเทคนิคและความรู้ทั่วไป</li> <li>• การให้รางวัลต้องคำนึงถึงศักดิ์และศรี ต้องให้รางวัลด้วยผล ให้รางวัลความตั้งใจและการเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>• ผู้บริหารต้องยกย่องชื่นชมให้เป็น เช่น เรื่องเล็กต้องทำทันที ทำเป็นการเฉพาะ</li> </ul>	<p>บริษัท ไทยสูปเบส จำกัด (มหาชน)</p> <p>บริษัทจัดระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการเรียนรู้ โดยรางวัลอาจเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นเงิน ของรางวัลต่างๆ หรือสิ่งตอบแทนทางจิตใจ เช่น ถ้วยรางวัล โล่ การประกาศเกียรติคุณ การกล่าวชมเชยในที่ประชุม เป็นต้น</p>	<p>บริษัท เครือซิเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด</p> <p>การยกย่องชมเชยเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับคนและบริบทองค์การ</p>	<p>บริษัท เอ็นโอเค พรีซิชั่น คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด</p> <p>บริษัทจัดระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการเรียนรู้ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดประกวดผลงานดีเด่น</li> <li>• การให้รางวัลทีมงานที่มีนวัตกรรมดีเด่น</li> <li>• การกล่าวยกย่องชมเชย</li> <li>• การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ</li> <li>• การให้แต้มคะแนนสะสมเพื่อแลกเปลี่ยนของรางวัล</li> </ul>
---	--	---	---	---

**2.3 ผลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ** ภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำนวน 10 แห่ง ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) ผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) หรือทีมงานการจัดการความรู้ที่ได้รับมอบหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 แห่ง ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาสถาบัน ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป ได้แก่

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- 6) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
- 8) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 9) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- 10) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

### **สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

ในการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏยึดกรอบแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการกำหนดแนวทางพัฒนาระบบการจัดการความรู้เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2548 ซึ่งในขณะนั้นการจัดการความรู้ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเริ่มการจัดการความรู้อย่างไม่มีแนวทางการดำเนินการในเชิงปฏิบัติ มีเพียงแนวทางกว้างๆ และแบบฟอร์มที่ได้จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงเริ่มจากการจัดทำตามแบบที่กำหนดเพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัด โดยมีการสื่อสารจาก

อธิการบดีถึงผู้บริหารระดับต่างๆ และตั้งทีมงานการจัดการความรู้ตามแนวทางที่กำหนด โดยส่วนใหญ่อธิการบดีมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผนงานซึ่งดูแลงานด้านประกันคุณภาพเป็นผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) และมีกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยตามตำแหน่งของโครงสร้างมหาวิทยาลัย และมีเจ้าหน้าที่ของฝ่ายประกันคุณภาพเป็นทีมงานเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเห็นว่าการจัดการความรู้ที่เป็นตัวชี้วัดในการประเมินปฏิบัติราชการ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านประกันคุณภาพซึ่งมหาวิทยาลัยดำเนินการอยู่แล้ว

เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับทราบว่าต้องมีการประเมินการปฏิบัติราชการโดยมีตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ ซึ่งได้จัดตั้งทีมงานจัดการความรู้เป็นทางการเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย แต่ในทางปฏิบัติทีมงานที่ดำเนินการริเริ่ม ผลักดัน และกระตุ้นให้เกิดการกิจกรรมการจัดการความรู้คือทีมงานที่เป็นฝ่ายเลขานุการที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายประกันคุณภาพ หรือฝ่ายนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้หากผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) เป็นรองอธิการบดีที่ดูแลงานด้านไหน มักจะใช้ทีมงานในฝ่ายนั้น และเลือกเรื่องที่เป็นเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ดูแลอยู่เช่น งานด้านประกันคุณภาพ

โดยส่วนใหญ่แล้วอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผนงานซึ่งเป็นผู้ดูแลงานประกันคุณภาพหรือบางแห่งเป็นรองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพเป็นผู้อำนวยการที่ทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) มีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาเพียงแห่งเดียวใน 10 แห่งที่อธิการบดีแต่งตั้งให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้อำนวยการที่ทีมงานการจัดการความรู้ (CKO) ซึ่งทำให้เป้าหมายการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ อย่างชัดเจน โดยเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เป็นงานด้านวิชาการ เช่น การทำผลงานวิชาการ การพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น มาตั้งแต่เริ่มต้นและได้รับการประเมินปฏิบัติราชการในตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ในระดับ 5 มาโดยตลอด นอกจากนี้มีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ที่อธิการบดีมอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยซึ่งดูแลงานประกันคุณภาพด้วย เป็นผู้อำนวยการที่ทีมงานการจัดการความรู้ จึงเริ่มกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้โดยเริ่มจากการบริหารจัดการงานวิจัย โดยมีทีมงานที่เป็นฝ่ายปฏิบัติเป็นเจ้าหน้าที่ของฝ่ายประกันคุณภาพ และการนำเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ บูรณาการกับงานวิจัย และงานประกันคุณภาพ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นมหาวิทยาลัยเดียวใน 10 แห่งที่ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA) โดยเริ่มดำเนินการเมื่อปี 2552

ในการเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เริ่มอย่างเป็นทางการตั้งแต่ปี 2548 ด้วยการทำตามกรอบแนวทางการประเมินการปฏิบัติราชการที่กำหนดไว้ ได้แก่ การแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้ การจัดทำ

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแบบที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนด โดยที่ทีมงานการจัดการความรู้เป็นผู้ร่างแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย โดยที่คณะกรรมการการจัดการความรู้ประกอบด้วยผู้บริหารของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำโครงการ/กิจกรรมตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้โดยให้หน่วยงานเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้มีการดำเนินการจริงจังในปีแรกเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มีแนวปฏิบัติ ส่วนใหญ่เมื่อได้มีการแต่งตั้งทีมงานการจัดการความรู้แล้ว จะมีทีมงานฝ่ายเลขานุการ (ฝ่ายแผนและนโยบาย/ฝ่ายประกันคุณภาพ) เป็นทีมงานประสานงานและกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ส่งแผนการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้ตามที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนดเพื่อรวบรวมเป็นผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ทีมงานการจัดการความรู้ช่วงปีแรกๆ จะมีเฉพาะทีมในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทีมที่คอยประสานงาน อำนวยความสะดวก ส่วนในปีต่อๆ มา เมื่อมหาวิทยาลัยได้เริ่มเรียนรู้และมีแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนขึ้น โดยเริ่มจากเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ ความเข้าใจความรู้พื้นฐานของการจัดการความรู้ เครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ ทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยจึงได้ริเริ่ม จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันบ้าง แต่ยังไม่ต่อเนื่อง

ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ระดับมหาวิทยาลัยซึ่งที่ทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ร่างแผน โดยมีการประชุมระดมความคิดเห็นจากกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารจากทุกหน่วยงาน โดยการพิจารณาจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์ว่าจะดำเนินการจัดการความรู้มาสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ด้านใด เน้นเรื่องอะไร โดยมหาวิทยาลัยบางแห่งกำหนดโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้สนับสนุนทุกยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้หน่วยงานย่อยรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน และตอบสนองต่อแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยซึ่งบางมหาวิทยาลัยให้หน่วยงานเลือกดำเนินการอย่างน้อย 1-3 ยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น ทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทากำหนดให้คณะต่างๆ จัดทำโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 3 ยุทธศาสตร์ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ส่วนหน่วยงานสนับสนุน เช่น สำนักงานต่างๆ ให้ดำเนินการตามภารกิจของตน เช่น สำนักงานอธิการบดีให้มีโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านการการบริหารจัดการ เป็นต้น

สำหรับมหาวิทยาลัยบางแห่งที่ผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีให้รับผิดชอบการจัดการความรู้มาตั้งแต่เริ่มต้น คือ ประมาณปี 2548 และดูแลการ

ดำเนินการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่ง อธิการบดีได้มอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและประกันคุณภาพ เป็นผู้อำนวยการที่มงาน การจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบันมาประมาณ 6 ปี ส่งผลให้การดำเนินการมีความ ต่อเนื่องและทำให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจการจัดการความรู้รวมทั้งได้ ปฏิบัติงานที่นำเอาเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ซึ่งที่มงานการจัดการความรู้ได้จัดให้ผู้บริหารและ บุคลากรอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้รับรู้และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และสามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้อย่างชัดเจนในด้านสัมพันธภาพระหว่าง บุคลากรระหว่างหน่วยงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้สร้างบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้และมีระบบการยกย่องชมเชยและให้ รางวัลแก่หน่วยงานหรือกลุ่มความรู้ที่มีแนวการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) รางวัลแก่ผู้เข้าร่วม กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ โดยที่มงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ประสานงาน อำนวยการจัดการแสดงผลการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยทุกๆ สัปดาห์ และมีประชุม ใหญ่ปีละ 2 ครั้ง มีการประเมินการให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) ของพนักงานมหาวิทยาลัยโดย พิจารณาจากการร่วมดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น ต่อมาใน ปีงบประมาณ 2551 มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีแผนการจัดการความรู้ของทุกหน่วยงานและให้ หน่วยงานเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย (แผน กลาง) จัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ของคณะอย่างน้อย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ด้านการจัดการ เรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของคณะและ มหาวิทยาลัย โดยคณะเป็นผู้จัดทำแผน/โครงการ/กิจกรรมส่งให้ที่มงานการจัดการความรู้ของ มหาวิทยาลัยเพื่อรวบรวมเป็นแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยส่งให้สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการต่อไป ส่วนหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ เช่น สำนัก/กองต่างๆ ให้ จัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานเช่นกัน โดยเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน เมื่อคณะ/หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการจัดการความรู้แล้ว ที่มงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลการ ปฏิบัติงานต่อไป และในปี 2552 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้สมัครใจเข้าดำเนินการตาม เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award :PMQA)

ผู้อำนวยการที่มงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกือบทุกแห่งให้ ความเห็นว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นบุคลากร สายสนับสนุน ซึ่งสามารถดำเนินการได้ง่ายกว่าบุคลากรสายวิชาการและกิจกรรมที่ทำยังเป็น เรื่องเกี่ยวกับงานบริหารซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องคือบุคลากรสายสนับสนุน มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สงขลาที่กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ในด้านวิชาการมาโดยตลอดและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรสายวิชาการเป็นอย่างดีซึ่งผู้อำนวยการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ให้ความเห็นว่าการจัดการความรู้ควรเลือกดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโดยพิจารณาว่างานไหนมีความสำคัญมาก และมหาวิทยาลัยมีความพร้อมและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มาก ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาโดยอธิการบดีให้ความสำคัญกับงานวิชาการ โดยได้ประกาศเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยให้มีการพัฒนาอาจารย์ในการทำผลงานวิชาการ ซึ่งผู้อำนวยการจัดการความรู้ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ในด้านวิชาการมาโดยตลอด โดยเห็นว่าการพัฒนางานวิชาการจะมีผลกระทบ (impact) ที่ชัดเจนเพราะเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา โดยในปีแรกของการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาได้เลือกดำเนินการเรื่อง การพัฒนาอาจารย์โดยให้ทำผลงานวิชาการ ซึ่งคณาจารย์ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นประโยชน์ต่อตัวอาจารย์เอง และในปีต่อๆ มา ก็ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เป็นงานด้านวิชาการเพื่อพัฒนาอาจารย์ เช่น กระบวนการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น ซึ่งได้รับผลการประเมินการปฏิบัติราชการจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในระดับดีเยี่ยม (ระดับ 5) ในทุกๆ ปี

### ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งได้ให้ความเห็นว่าการดำเนินการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีปัญหาอุปสรรค สรุปได้ ดังนี้

- การเปลี่ยนผู้บริหารทำให้การดำเนินงานไม่มีความต่อเนื่อง เนื่องจากไม่มีกลไกที่เป็นระบบ ภาระงานด้านการจัดการความรู้จึงขึ้นอยู่กับคน เมื่อมีการเปลี่ยนคนรับผิดชอบจึงมีผลกระทบต่อการดำเนินการ
- คนยังไม่เข้าใจแก่นของการจัดการความรู้ จึงมีบางส่วนที่ยังมีความเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นภาระเพิ่มที่แยกออกจากงานปกติ เมื่อภาระงานอย่างอื่นมากจึงไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้
- ถึงแม้ว่าได้มีการจัดทีมงานการจัดการความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในทางปฏิบัติทีมงานการจัดการความรู้ส่วนกลางของมหาวิทยาลัยมักเป็นผู้ดำเนินการ
- คนมีความรู้แต่ในเชิงทฤษฎี แต่ไม่ได้ลงมือปฏิบัติ
- บุคลากรมีความกังวลกับการดำเนินการจัดการความรู้ที่ยืดแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ทำให้รู้สึกว่าจะเปรียบเทียบขั้นตอนที่ยุงยาก



## กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 1. การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การเตรียมการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินการจัดการความรู้เริ่มเมื่อได้รับทราบแนวทางการประเมินการปฏิบัติราชการจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการเมื่อปี 2548 คือการเตรียมการโดยจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยโดยอธิการบดีมอบหมายให้รองอธิการบดีเป็นผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) โดยส่วนใหญ่เป็นรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน หรือรองอธิการบดีที่ดูแลด้านการประกันคุณภาพ ในระยะแรกได้มีการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีประสบการณ์มาให้ความรู้ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจเรื่องการดำเนินการจัดการความรู้ อบรมเครื่องมือวิธีการจัดการความรู้ นอกจากนี้ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแนวทางที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนดโดยมีการประชุมหารือในที่ทีมงานการจัดการความรู้ที่มีกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ ระดมความเห็นในการเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ (หัวข้อเรื่อง)

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้เริ่มดำเนินการโดยการลงนามความร่วมมือทางวิชาการด้านการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ 13 แห่ง โดยเชิญสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ให้ความรู้ จัดตลาดนัดความรู้ เมื่อปี 2548 มีการเตรียมความพร้อมโดยมหาวิทยาลัยให้ข้อมูลและสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรโดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการ ได้แก่ อาจารย์ให้มีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ โดยให้นำไปขยายผลในการจัดการเรียนการสอน และได้มีการถ่ายทอดให้บุคลากรสายสนับสนุนด้วย โดยได้มีการสร้างผู้อำนวยการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator: KF) ประจำทุกหน่วยงาน

### 2. การสื่อสาร

การสื่อสารเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดีในการถ่ายทอดแนวทางที่ได้รับจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการสู่ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากร เมื่อมีการแต่งตั้งผู้อำนวยการทีมงานการจัดการความรู้แล้ว ผู้อำนวยการจัดการความรู้เป็นผู้ถ่ายทอดต่อบุคลากรที่เป็นฝ่ายปฏิบัติในรายละเอียดต่างๆ ของการดำเนินการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารจะเน้นในรูปแบบการประชุมผู้บริหาร ประชุมทีมงานการจัดการความรู้แล้วให้ผู้บริหารหน่วยงานนำไปถ่ายทอดให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ การจัดทำเอกสารเผยแพร่ โดยเนื้อหาการสื่อสารจะเป็นการชี้แจงความสำคัญของการดำเนินการจัดการความรู้ และมอบนโยบายและแนวทางให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการ ช่องทางในการสื่อสารนอกเหนือจากการประชุม บันทึก เอกสาร

เผยแพร่ของมหาวิทยาลัย เช่น วารสาร ในบางมหาวิทยาลัยมีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ โดยนำเอาข่าวสารการจัดการความรู้ ข้อมูล บทความที่เป็นความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้มาใช้

### 3. กระบวนการและเครื่องมือ

กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้แนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยในทางปฏิบัติขั้นตอนการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาด บางขั้นตอนอาจอยู่ด้วยกัน ดำเนินการไปพร้อมกัน หรือบางขั้นตอนอาจไม่จำเป็น อย่างไรก็ตามการปฏิบัติจริงไม่ได้ยึดขั้นตอนตายตัวแต่ให้บูรณาการไปด้วยกัน มุ่งให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง

สำหรับเครื่องมือในการจัดการความรู้สำหรับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติงานตามแบบที่กำหนด คู่มือการปฏิบัติงาน บันทึกการประชุม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย โดยนำกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงานเก็บไว้ในระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย โดยจัดทำเป็นเว็บไซต์การจัดการความรู้ จัดทำเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ผู้ใช้งานได้นำไปใช้ได้สะดวก การจัดทำวารสารการจัดการความรู้ (KM newsletter)

ส่วนเครื่องมือในการจัดการความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ใช้ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกลุ่มความรู้แบบชุมชนนักปฏิบัติ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การจัดเวทีระดมความคิด

### 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีระบบการพัฒนาคณาจารย์ โดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้โดยทั่วไปจะมีหน่วยงานรับผิดชอบ คือ กองการเจ้าหน้าที่ โดยตั้งเป็นรูปกรรมการของกองทุนพัฒนาคณาจารย์ซึ่งมีงบประมาณอยู่ในส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และมีงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้หน่วยงานระดับคณะ/สำนักเพื่อพัฒนาคณาจารย์โดยอาจกำหนดให้เป็นรายหัวตามแต่หน่วยงานจะพิจารณา

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาจะแยกการดำเนินการที่เป็นความรู้ฝังลึกไว้ในส่วนของทีมงานการจัดการความรู้ดำเนินการ ส่วนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ต่างๆ ไปที่เป็นความรู้ชัดแจ้งให้ฝ่ายพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ

### 5. การวัดผล

วัดผลตามตัวชี้วัดของแผนดำเนินการที่ตั้งไว้ การวัดผลการฝึกอบรมและเรียนรู้วัด โดยให้คนทำรายงาน สังเกตการปฏิบัติงาน การนำความรู้ที่ได้มาใช้ การนำเรื่องที่ได้รับความรู้มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เป็นต้น

## 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

- การจัดการประกวด การแสดงผลการจัดการความรู้และมีรางวัลมอบให้
- การกล่าวชมเชยในที่ประชุม
- บางมหาวิทยาลัยนำผลการดำเนินการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

3.1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

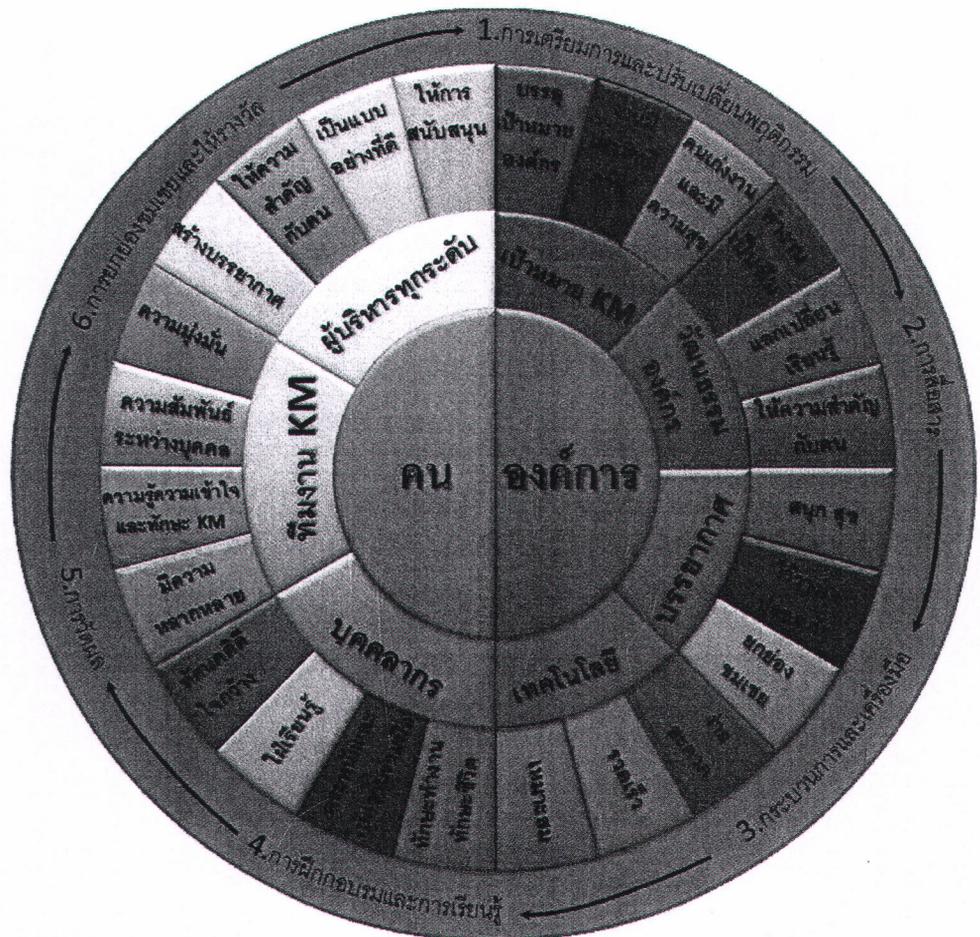
3.3 การปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รายละเอียดในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

3.1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำ 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ผลการศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ ได้แก่ องค์การด้านการศึกษาต่างประเทศที่ได้รับรางวัล MBNQA จำนวน 4 องค์การ องค์การไทยที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการระดับชาติที่ได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) รางวัลองค์การที่มีความเป็นเลิศโดยรวมจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยและศคินทร์ และรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม (The Prime Minister Industry Award) ด้านการบริหารคุณภาพจากกระทรวงอุตสาหกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวม 4 องค์การ และมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 10 แห่ง ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็น

ยุทธศาสตร์ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป และ โดยนำ ข้อค้นพบไปใช้เป็นฐานของการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รูปแบบ ดังนี้



แผนภาพที่ 26 ารสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### 3.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2.1 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน (ดังปรากฏรายนามในภาคผนวก ข) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและให้ความเห็นต่อร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผลการสนทนากลุ่มสรุปได้ ดังนี้

1) การพัฒนาเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะใช้ขับเคลื่อนองค์ประกอบซึ่งเป็นปัจจัยส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามที่ผู้วิจัยกำหนดในงานวิจัยนี้ ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยต้องแสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอนจะอย่างไร (How to) จะมีกลไกหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบอย่างไร กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะไม่ได้ไปขับเคลื่อนการจัดการความรู้โดยตรง แต่จะไปขับเคลื่อนองค์ประกอบหรือปัจจัยซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ ดังนั้นรูปแบบฯ จึงไม่ต้องไปเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้แต่ไปเปลี่ยนแปลงตัวองค์ประกอบหรือปัจจัยจึงไม่ต้องแสดงกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบฯ

2) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นต้องรู้บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากพอสมควร ว่ามีสภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร โดยเฉพาะองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ เพื่อให้บริบทสอดคล้องกับการจัดการความรู้ เช่น การทำงานเป็นทีม ดังนั้น ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีสภาพการทำงานเป็นทีมมีหรือไม่ เพื่อหากกลไกให้เกิดตามที่องค์การที่ประสบความสำเร็จมีในเรื่องดังกล่าว รูปแบบฯ ควรแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบเหล่านั้นจะมีกลไกในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาต้องเป็นรูปแบบที่สะท้อนให้เห็นว่าเหมาะสมกับราชภัฏ ไม่ใช่รูปแบบทั่วไป จึงควรเพิ่มเติมในส่วนที่สะท้อนให้เห็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยของชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาครู เป็นต้น โดยหาจุดเด่นของราชภัฏแต่ละแห่ง และหาจุดร่วม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมองค์การซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ในการนำเสนอรูปแบบจึงควรเสนอสิ่งที่เป็นองค์ประกอบร่วมและปัจจัยใดที่เป็นทางเลือกควรต้องเสนอในงานวิจัยด้วย เพราะราชภัฏแต่ละแห่งมีความพร้อมไม่เท่ากัน

4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละองค์การเพราะมีบริบทแตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาขององค์การที่ประสบความสำเร็จอาจมีบางเรื่องที่เป็นข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะองค์การเอกชนที่มีเป้าหมายทางธุรกิจซึ่งแตกต่างกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ในงานวิจัยจึงควรบอกข้อจำกัดของราชภัฏด้วย

5) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรแสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เห็นว่าในแต่ละขั้นตอนจะทำอย่างไร มีองค์ประกอบใดเกี่ยวข้องบ้าง ควรนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าประสบความสำเร็จโดยสกัดจุดรวมออกมาเพื่อเป็นแนวทางสำหรับสร้างกลไกให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2.2 ผลการวิเคราะห์แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) ผู้วิจัยนำผลการสนทนากลุ่มมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพิ่มเติม และเพิ่มเติมกลไกการเปลี่ยนแปลงโดยบูรณาการกระบวนการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

2) ผู้วิจัยนำแบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏพร้อมรูปแบบที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ให้การรับรองความเหมาะสม (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏในภาคผนวก) ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตารางที่ 41 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่งปัจจุบัน		
1.1 นักวิชาการ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา	3	30
1.2 ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา	7	70
รวม	10	100.0
2. วุฒิการศึกษา		
2.1ปริญญาโท	3	30
2.2ปริญญาเอก	7	70
รวม	10	100
3. สังกัด		
4.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	4	40
4.2 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	2	20
4.3 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1	10
4.4 มหาวิทยาลัยมหิดล	1	10
4.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	1	10
4.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	1	10
รวม	10	100

จากตารางที่ 41 พบว่า สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และคุณวุฒิปริญญาโท จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 30 สังกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 40 สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 20 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 10 และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 10

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ  
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	SD.
<b>ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ</b>		
1.1 หลักการและเหตุผล	4.70	.483
1.2 แนวคิดและหลักการของรูปแบบ	4.50	.527
1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.80	.422
<b>รวม</b>	<b>4.67</b>	<b>.477</b>
<b>ส่วนที่ 2 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ</b>		
<b>2.1 โครงสร้าง</b>		
1) ทิศทางมหาวิทยาลัย	4.50	.527
2) การจัดทรัพยากร	4.40	.516
3) กระบวนการทำงาน	4.40	.699
<b>รวม</b>	<b>4.44</b>	<b>.581</b>
<b>2.2 คน</b>		
1) ผู้บริหาร	4.60	.516
2) อาจารย์	4.50	.527
3) บุคลากรสายสนับสนุน	4.50	.527
<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>.523</b>



ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	SD.
<b>3.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้</b>		
1) โครงสร้าง	4.50	.527
2) คน	4.40	.516
3) วัฒนธรรมองค์การ	4.30	.483
4) เทคโนโลยี	4.50	.527
<b>รวม</b>	<b>4.43</b>	<b>.513</b>
<b>3.5 การวัดผลและประเมินผล</b>		
1) โครงสร้าง	4.10	.783
2) คน	4.00	.667
3) วัฒนธรรมองค์การ	4.10	.738
4) เทคโนโลยี	4.10	.738
<b>รวม</b>	<b>4.08</b>	<b>.732</b>
<b>3.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล</b>		
1) โครงสร้าง	4.20	.789
2) คน	4.30	.823
3) วัฒนธรรมองค์การ	4.30	.823
4) เทคโนโลยี	4.20	.789
<b>รวม</b>	<b>4.25</b>	<b>.812</b>
<b>ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้</b>		
1) เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้	4.30	.675
2) ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้	4.40	.699
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>.687</b>

จากตารางที่ 42 พบว่า สาระสำคัญของรูปแบบ ที่ประกอบด้วย ที่มาของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก และมากที่สุด โดยที่มาของรูปแบบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.67)

องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย โครงสร้าง ได้แก่ ทิศทางของมหาวิทยาลัย การ จัดทรัพยากร และกระบวนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.44) คน ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด(4.54) วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ค่านิยม และบรรยากาศ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.40) เทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.20 )

กระบวนการของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (4.63) การสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมาก (4.50) กระบวนการและเครื่องมือ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.18) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.43 ) การวัดและ ประเมินผล มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.08) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.25 )

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้ และ ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (4.35)

### ตอนที่ 3 สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

1.1 ควรนำเสนอให้เห็นถึงความแตกต่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นว่าแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นอย่างไร ในแนวทางภารกิจอะไรบ้าง

1.2 ในสภาพปัจจุบันของรูปแบบไม่ควรมี “ฯลฯ” เพราะต้องทบทวนหลักการให้ครบถ้วนว่ามีอะไรบ้าง

#### ส่วนที่ 2 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 ควรกำหนดองค์ประกอบในรูปแบบฯ ให้ครบ

#### ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.1 ในขั้นตอนการสื่อสารควรเพิ่มเติมเทคโนโลยีที่เป็น social media ด้วย

3.2 ในขั้นตอนกระบวนการและเครื่องมือ นอกเหนือจากเทคโนโลยีที่พร้อมแล้ว ต้องมีการจัดอบรมให้บุคลากรได้มีทักษะในการใช้ด้วย

3.3 ในขั้นตอนการวัดและประเมินผลควรเป็นการวัดและประเมินผลของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้เห็นเป็นรูปธรรมว่าจะวัดอะไร และวัดอย่างไร

#### ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

4.1 ควรมีในส่วนที่มหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนในด้านงบประมาณในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ และการปรับโครงสร้าง รวมทั้งการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

#### 3.3 การปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากผลการตรวจสอบและรับรองรูปแบบและผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อให้มีความเหมาะสมมากขึ้น และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้เห็นความคิดเห็น เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏในบทที่ 5