บทที่ 5

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
เพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ มีรายละเอียด 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย

1) ชื่อรูปแบบ

2) หลักการและเหตุผล

3) แนวคิดของรูปแบบ

4) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2) การสื่อสาร

3) กระบวนการและเครื่องมือ

4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้

5) การวัดผล

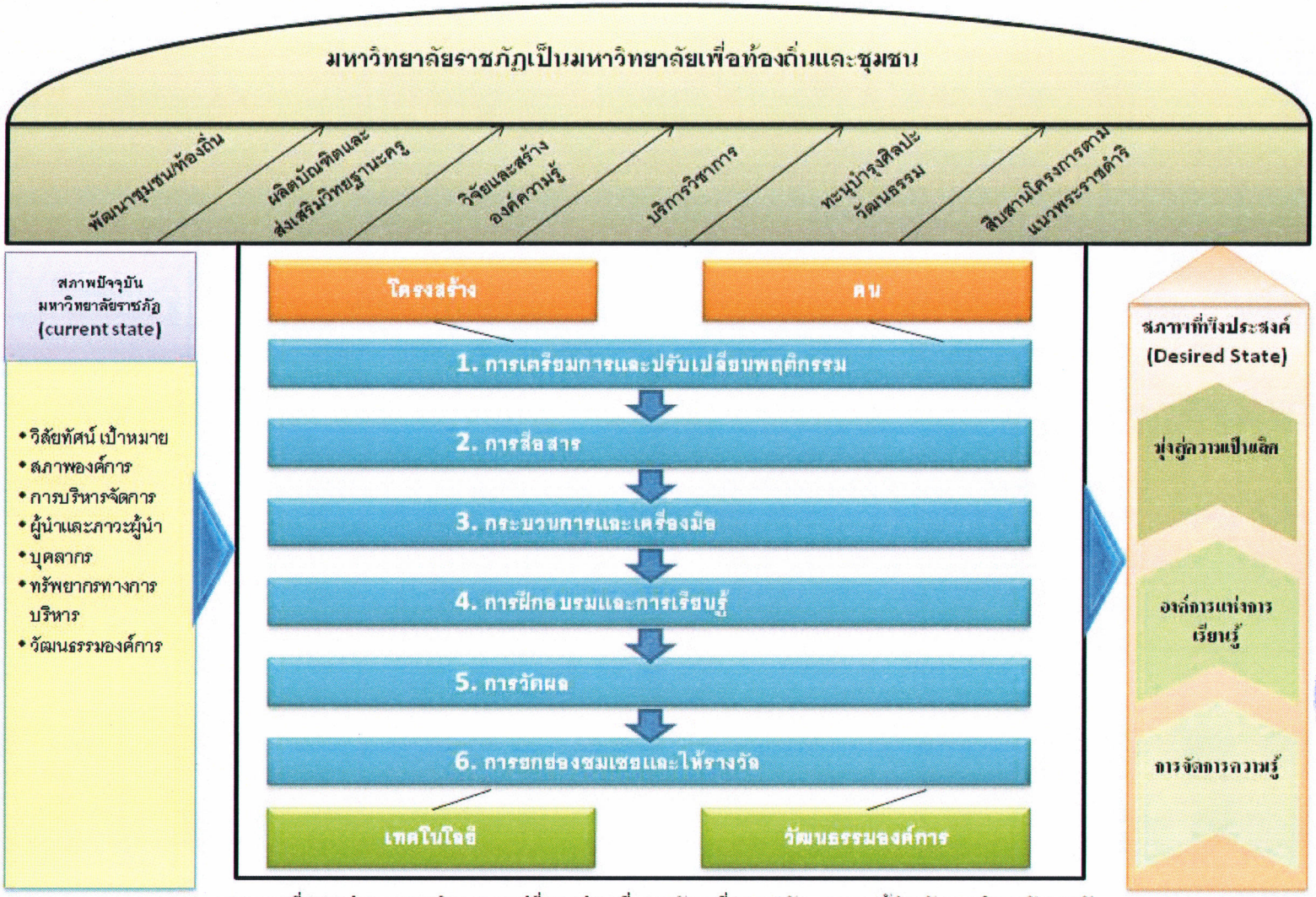
6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง 2) คน 3) วัฒนธรรมองค์การ 4)เทคโนโลยี

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย

1) เงื่อนไขในการนำรูปแบบไปใช้

2) ข้อแนะนำการนำรูปแบบไปใช้



แผนภาพที่ 27 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

สภาพปัจจุบัน (Current state)	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (ด้านโครงสร้าง)	สภาพที่พึงประสงค์ (Desired state)
ด้านโครงสร้าง **สภาพการบริหารจัดการระดับปานกลาง** 1. การสื่อสารง่ายต่อความเข้าใจและจดจำ ถูกต้องชัดเจน 2. มีช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุง 3. การสื่อสารสองทาง **สภาพปัญหาและจุดอ่อน** 1. กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมาก การดำเนินงานล่าช้า 2.แนวปฏิบัติไม่เป็นไปในแนวเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย 3. ระบบงานไม่ชัดเจน 4. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน 5. มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์	1. **การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม** 1) กำหนดนโยบายการจัดการความรู้โดยกำหนดเป้าหมายชัดเจนและสื่อสารอย่างทั่วถึง จัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้โดยคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมจากหลายคณะ/สำนัก 2) ชี้แจง ทำความเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย กระบวนการ/เครื่องมือการจัดการความรู้ โดยให้ทุกหน่วยงานกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนการจัดการความรู้ 3) ฝ่ายบริหารสร้างบรรยากาศมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการจัดการความรู้และการเรียนรู้ โดยจัดปัจจัยและระบบสนับสนุน 4) จัดโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยมีระบบฐานข้อมูลหรือคลังข้อมูลของมหาวิทยาลัย และมีหน่วยงานรับผิดชอบ 2. **การสื่อสาร**: ผู้บริหารทุกระดับสื่อสารนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เน้นการสื่อสารสองทาง เพิ่มช่องทางการสื่อสารโดยคำนึงถึงความเหมาะสม/ถูกต้อง/ชัดเจนของข้อมูล มีช่องรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและผู้รับบริการภายนอกหลายช่องทาง โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน เช่น e-mail, web board, social media เป็นต้น 3. **กระบวนการและเครื่องมือ** : 3.1 <u>กำหนดให้คณะ/สำนัก และบุคลากร ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน</u> ดังนี้ 1) บ่งชี้/ค้นหาความรู้ (กำหนดความรู้หลัก/เฉพาะ ของคณะ/สำนัก และค้นหาแหล่งความรู้ในคณะ/สำนัก และจัดทำแผนที่ความรู้: Knowledge Mapping) 2) สร้างและแสวงหาความรู้ (สร้างความรู้จากความรู้เดิมและนำความรู้จากภายนอกมาใช้ รวมทั้งกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นออกไป) 3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ (จัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ ให้เป็นระบบเพื่อให้การเก็บรวบรวม ค้นหา และนำมาใช้ง่ายและรวดเร็ว) 4) ประมวล/กลั่นกรองความรู้ (ประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายโดยจัดเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และเรียบเรียงปรับปรุง 5) เข้าถึงความรู้ (มีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งประเภท Tacit และ Explicit โดยจัดทำเป็นคลังความรู้ของคณะ/สำนัก) 6) แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (ความรู้ประเภท Tacit ใช้การพบปะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มซึ่งทำได้หลายรูปแบบ เช่น ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแนวปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ส่วนความรู้แบบ Explicit ใช้การทำเอกสาร ระบบฐานความรู้โดยใช้ IT ช่วยเพื่อให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและเร็ว) 7) เรียนรู้เพื่อพัฒนางาน เน้นเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (มหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก สร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารให้การยอมรับ) 3.2 <u>กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้</u> ประกอบด้วย 1) กำหนดโครงสร้างของการจัดการความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ กระบวนการการวัดผล หน้าที่และความรับผิดชอบ 2) กำหนดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ ระบบสารสนเทศ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) ระบบพี่เลี้ยง 3) มีการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 4. มีการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง 4. **การฝึกอบรมและการเรียนรู้**: ให้ความรู้เรื่องกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ กำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่คนต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน กำหนดแผนฝึกอบรมและเรียนรู้ (training roadmap) และจัดให้มีการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่หลากหลายวิธี และมีความต่อเนื่อง เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับ/หน่วยงาน 5. **การวัดผล**: 1) กิจกรรมการจัดการความรู้ 2) ผลผลิตจากการปฏิบัติงานที่ใช้การจัดการความรู้ 3) ผลลัพธ์ โดยประเมินความพึงพอใจหรือความคิดเห็นของบุคลากร/ผู้รับบริการ 6. **การยกย่องชมเชยและให้รางวัล**: 1) กำหนดให้มีระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่บุคลากรทุกระดับที่ใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน 2) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	**ด้านโครงสร้าง** **สภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก** 1. การสื่อสารมีหลายช่องทาง ง่ายต่อความเข้าใจของบุคลากรแต่ละระดับ และมีความถูกต้องชัดเจน 2. มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงอย่างจริงจัง 3. การสื่อสารในมหาวิทยาลัยเน้นการสื่อสารแบบสองทาง 4. บุคลากรใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น 5. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ 6. ทุกหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีม 7. บุคลากรทุกระดับมีขวัญกำลังใจในการทำงาน 8. มีระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัลแก่บุคลากรที่ใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาตนและงาน

แผนภาพที่ 28 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านโครงสร้าง)

สภาพปัจจุบัน
(Current state)

ด้านผู้บริหาร

สภาพการบริหารจัดการระดับปานกลาง

1. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพ
2. ผู้บริหารทุกระดับใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นบุคลากร
3. ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัล

สภาพปัญหาและจุดอ่อน

1. ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน
2. อาจารย์ในภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือ
3. ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร
4. ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน
5. มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์
6. ขั้นตอนงานมาก ไม่คล่องตัว

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (ด้านผู้บริหาร)

1. **การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม**
   1) ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการจัดปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ และกำหนดนโยบายให้ผู้บริหารทุกระดับใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแบบอย่างและกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้แก่บุคลากร
   2) ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง
   3) สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยยอมรับในผลงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี
   4) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร เปลี่ยนบทบาทจากการใช้อำนาจ การควบคุมสั่งการสู่การเป็นผู้สอนงาน มอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน จูงใจ สนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจ ยกย่องชมเชยและให้รางวัลบุคลากรที่ใช้การจัดการความรู้ปฏิบัติงาน
2. **การสื่อสาร**: ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับเพื่อเปิดรับฟังความคิดเห็น เน้นการสื่อสารแบบสองทาง รวมทั้งสื่อสารช่องทางอื่นที่เหมาะสม
3. **กระบวนการและเครื่องมือ** กำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับใช้กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้
   1) บ่งชี้/ค้นหาความรู้ (กำหนดความรู้หลัก/เฉพาะของหน่วยงาน และค้นหาแหล่งความรู้ในหน่วยงาน และจัดทำแผนที่ความรู้: Knowledge Mapping)
   2) สร้างและแสวงหาความรู้ (สร้างความรู้จากความรู้เดิมและนำความรู้จากภายนอกมาใช้ รวมทั้งกำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นออกไป)
   3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ (จัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ ให้เป็นระบบเพื่อให้การเก็บรวบรวม ค้นหา และนำมาใช้ง่ายและรวดเร็ว)
   4) ประมวล/กลั่นกรองความรู้ (ประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายโดยจัดเป็นมาตรฐานเดียวกับมหาวิทยาลัย และเรียบเรียงปรับปรุงให้เหมาะสม)
   5) เข้าถึงความรู้ (มีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งประเภท Tacit และ Explicit โดยจัดทำเป็นคลังความรู้ของหน่วยงาน)
   6) แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (ความรู้ประเภท Tacit ใช้การพบปะตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มซึ่งทำได้หลายรูปแบบ เช่น ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแนวปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ส่วนความรู้แบบ Explicit ใช้การทำเอกสาร คู่มือ คลังความรู้โดยใช้ IT ช่วยเพื่อให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและเร็ว)
   7) เรียนรู้เพื่อพัฒนางาน เน้นเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (สร้างบรรยากาศให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารให้การยอมรับ)
4. **การฝึกอบรมและการเรียนรู้**: 1) ให้ความรู้ด้านกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ 2) ให้การอบรมเพื่อสร้างสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งผู้บริหาร เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความคิดเชิงกลยุทธ์ และทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารที่รับผิดชอบ
5. **การวัดผล**: วัดจาก 1) กิจกรรมการจัดการความรู้ 2) ผลผลิต เช่น การปฏิบัติงานที่ใช้การจัดการความรู้ ระบบการทำงาน/ผลงานมีคุณภาพขึ้น 3) ผลลัพธ์ โดยการประเมินความพึงพอใจหรือข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรและผู้รับบริการภายนอก
6. **การยกย่องชมเชยและให้รางวัล**: กำหนดให้มีระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้บริหารทุกระดับ/คณะ/สำนักในการดำเนินงาน ดังนี้
   1) ใช้การจัดการความรู้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบและสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้
   2) เป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน
   3) บริหารงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีมโดยส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานจัดตั้งทีมภายในสายงานเดียวกันและทีมข้ามสายงาน

สภาพที่พึงประสงค์
(Desired state)

ด้านผู้บริหาร

สภาพที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด

1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการจัดการความรู้และให้การสนับสนุน
2. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ
2. ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติดีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นบุคลากร
3. ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลการปฏิบัติงานโดยการจัดการความรู้
4. ผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดี
2. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
3. บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีระบบยกย่องชมเชย/สวัสดิการเหมาะสม

แผนภาพที่ 29 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านผู้บริหาร)

สภาพปัจจุบัน และปัญหา (Current state)

ด้านบุคลากร

สภาพการบริหารจัดการระดับมาก

1. บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในงาน
2. บุคลากรสายสนับสนุนใฝ่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน
3. อาจารย์มีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะในสาขาวิชา

สภาพปัญหาและจุดอ่อน

1. ผู้บริหาร และบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน
2. อาจารย์ในภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือ
3. ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเหินอกเหินใจต่อบุคลากร
4. ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน
5. มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์
6. ขั้นตอนงานมาก ไม่คล่องตัว

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (ด้านบุคลากร)

1. **การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม**
   1) ปรับความรู้ความเข้าใจบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง
   2) สื่อสารทิศทางองค์การ นโยบายและเป้าหมายการจัดการความรู้ สร้างความตระหนักและชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกระดับ/หน่วยงาน
   3) บุคลากรปรับตัวให้สอดรับกับนโยบาย แนวทางการจัดการความรู้ ทำความเข้าใจกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
2. **การสื่อสาร:** เน้นการสื่อสารสองทาง โดยใช้ช่องทางการสื่อสารสมัยใหม่เพื่อช่วยให้เกิดความรวดเร็ว เช่น e-mail, social media เป็นต้น
3. **กระบวนการและเครื่องมือ:**

3.1 กำหนดให้บุคลากร/หน่วยงาน ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้
   1) บ่งชี้/ค้นหาความรู้
   2) สร้างและแสวงหาความรู้ที่ต้องการสื่อสาร
   3) จัดความรู้/ข้อมูลที่จะสื่อสารให้เป็นระบบ
   4) ประมวล/กลั่นกรองความรู้/ข้อมูล
   5) เข้าถึงความรู้
   6) แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้/ข้อมูล
   7) เรียนรู้เพื่อพัฒนางาน เน้นเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

3.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่เหมาะสม โดยความรู้ประเภท tacit โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ส่วนความรู้ประเภท explicit ควรใช้เทคโนโลยีสนับสนุน เช่น Internet, Intranet, Knowledge Portal, Social Media เป็นต้น

4. **การฝึกอบรมและการเรียนรู้**: 1) ให้ความรู้ด้านกระบวนการและเครื่องมือการจัดการความรู้ 2) ให้การอบรมเพื่อสร้างสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เช่น สายวิชาการ: ส่งเสริมให้อบรม/เรียนรู้เพื่อการจัดการเรียนการสอน วิจัยและบริการวิชาการ การผลิตผลงานวิชาการ สายสนับสนุน: ให้ความรู้/ทักษะเฉพาะตามตำแหน่ง ความรู้เรื่องกฎระเบียบ/แนวปฏิบัติต่างๆ เทคนิคเครื่องมือการปรับปรุงกระบวนการทำงาน จิตบริการ เป็นต้น
5. **การวัดผล**: วัดจาก 1) กิจกรรมการจัดการความรู้ 2) ผลผลิต คือการปฏิบัติงานที่ใช้การจัดการความรู้ ระบบการทำงาน/ผลงานมีคุณภาพขึ้น 3) ผลลัพธ์ โดยการประเมินความพึงพอใจหรือข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรและผู้รับบริการภายนอก
6. **การยกย่องชมเชยและให้รางวัล:** กำหนดให้มีระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่บุคลากรทุกระดับที่ใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานและบุคลากรที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานต่างๆของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

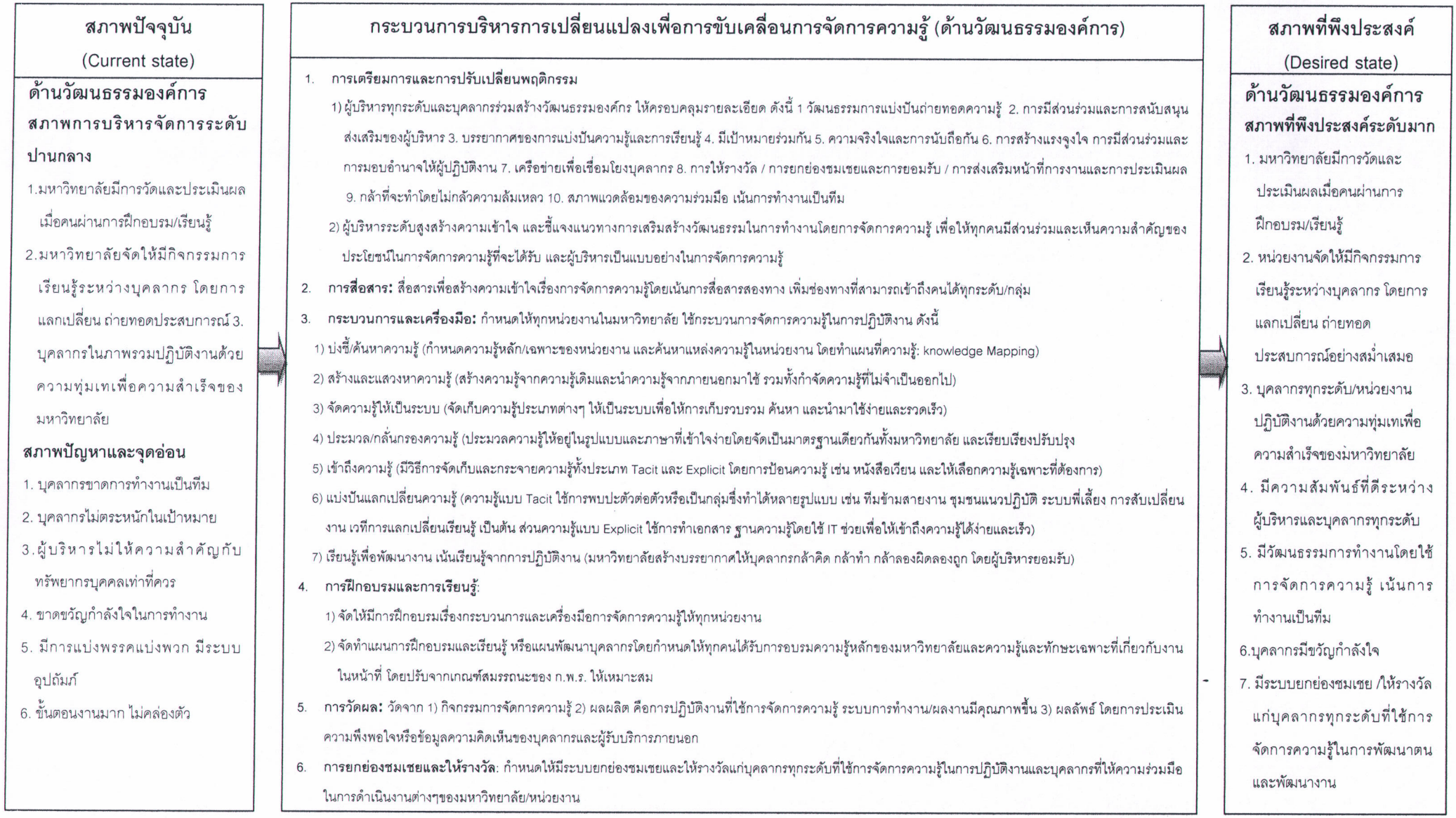
สภาพที่พึงประสงค์ (Desired state)

ด้านบุคลากร

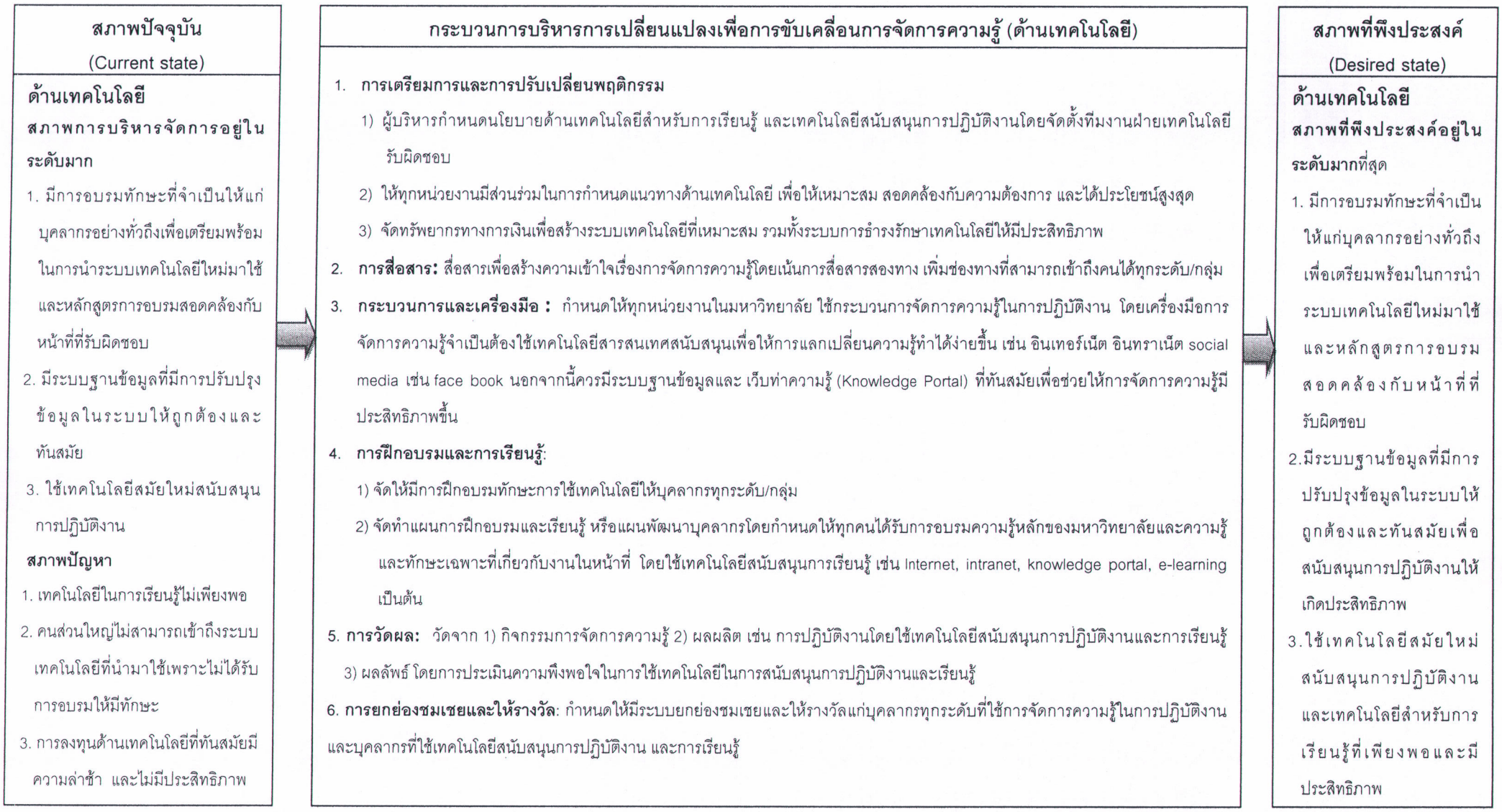
สภาพที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด

1. บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะในงาน
2. บุคลากรสายสนับสนุนใฝ่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน
3. อาจารย์มีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะในสาขาวิชา
4. ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ดี
5. อาจารย์และบุคลากรให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย
6. ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ความเหินอกเหินใจต่อบุคลากร
7. บุคลากรทุกระดับมีขวัญกำลังใจในการทำงาน
8. บุคลากรทุกระดับ/หน่วยงาน บูรณาการการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตน และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
9. วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานจากการปฏิบัติงานที่ใช้การจัดการความรู้

แผนภาพที่ 30 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านบุคลากร)



แผนภาพที่ 31 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านวัฒนธรรมองค์การ)



แผนภาพที่ 32 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านเทคโนโลยี)

แผนภาพขยาย (ก) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมองค์ประกอบ 4 ด้านเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง โดยในขั้นนี้เป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันว่าเมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผนแล้วจะสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะครอบคลุมใน 2 ส่วน คือการเตรียมความพร้อมเพื่อเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และเป็นการเตรียมความพร้อมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ซึ่งจะเป็นการเตรียมการเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

สภาพที่พึงประสงค์ : โครงสร้างองค์การ กระบวนการ ระบบงาน มีแนวทางชัดเจน มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ลดขั้นตอน ลดเวลา ลดค่าใช้จ่าย ตอบสนองผู้รับบริการ

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
การเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างเป็นการจัดโครงสร้างองค์การใหม่(reorganization) เพื่อให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงควรมีสายบังคับบัญชาน้อย และมีโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีม (team work) แบบทั่วทั้งองค์การซึ่งจะมีทั้งทีมในสายงานเดียวกันและทีมข้ามสายงาน (cross functional team) **ทิศทางของมหาวิทยาลัย** 1) วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยโดย พิจารณา	ในการเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมควรให้ความสำคัญกับ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การจัดการด้านพฤติกรรมผู้บริหาร เพื่อให้สามารถตั้งทิศทางการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมสนับสนุนต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรใช้แนวทางในการปรับพฤติกรรม ดังนี้ 1.1 ปรับความคิดและความเชื่อของผู้บริหารให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีจุดร่วมสำคัญ 3 ประการ คือ 1) <u>การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม</u> ด้วยการจัดตั้งทีมงานขึ้นทั่วทั้งองค์การ และมอบหมายให้ทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการต่างๆ ขององค์การตั้งแต่ขั้นแรกจนขั้นตอนสุดท้าย มีทั้งทีมงานในสายงายเดียวกันและมีทีมข้ามสายงานที่มาจากหลายฝ่าย ทีมงานจึงเป็นที่รวมของบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญที่พร้อมมาปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จ	การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีจะครอบคลุมถึงการเตรียมการด้านเครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆที่ใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงาน การเตรียมการด้านนี้จึงเป็นการดำเนินการเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานที่ล้าสมัยให้ทันสมัยและทันต่อวิทยาการที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว เพื่อช่วยให้การบริหารและการดำเนินงาน ขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
เป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล และภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการ มีภารกิจหรืองานใดที่ต้องเพิ่มเติมหรือยกเลิกในส่วนที่ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ 2) ทบทวนแนวคิดการออกแบบองค์การปัจจุบัน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องกับทิศทางองค์การ ซึ่งอาจต้องปรับเปลี่ยน เช่น การออกแบบองค์การตามหน้าที่อาจเปลี่ยนเป็น ตามลักษณะผู้รับบริการ เป็นต้น 3) ทบทวนโครงสร้างองค์การปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบองค์การ โดยกำหนดหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของหน่วยงาน และกำหนดตำแหน่งงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง **กระบวนการทำงาน** วิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งหมายถึงการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังนี้	1.2 ปรับความรู้ความเข้าใจผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง 2) การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ เพื่อมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ต้องการ โดยทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป้าหมายขององค์การ 3) การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นกิจกรรมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เช่น การยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน การสร้างเงื่อนไข การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การไหลเวียนข่าวสารข้อมูลอย่างครบถ้วน ชัดเจน รวดเร็วเพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุน มีส่วนร่วม	2) <u>การเสริมสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</u> เป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพหรือสมรรถนะในการทำงานให้กับบุคลากรด้วยการกระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลเป็นผู้ใฝ่รู้ ที่พร้อมค้นคว้าหาความรู้ให้กับตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งและรู้จักนำความรู้ที่มีมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ในงานแล้วย่อมจะนำมาซึ่งผลสำเร็จของงานต่อไป 3) <u>การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ</u> เป็นการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนจุดเน้นของการทำงานที่วัฒนธรรมเดิมมักให้ความสำคัญกับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางการทำงานสู่การให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางในการทำงาน (customer focus) ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารและการปฏิบัติงานต่างๆของบุคลากรจะต้องมุ่งตอบสนองความต้องการ ตลอดจน มุ่งสร้าง	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นระบบหนึ่งซึ่งเกื้อหนุนการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นระบบที่ช่วยให้บุคลากรเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ ความคล่องตัวช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมมากขึ้นที่จะยอมรับและเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง เมื่อมหาวิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นด้วยไม่ใช่มีเพียงเพื่อสร้างความเป็นอัตโนมัติขึ้นในมหาวิทยาลัย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาให้เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำเข้ามีหรือที่มีอยู่สามารถสนับสนุนองค์ประกอบอื่นๆ ได้ด้วยไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบด้านโครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ <u>โครงสร้าง</u>: เทคโนโลยีสารสนเทศต้องสามารถสนับสนุนโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจและร่วมมือกัน ซึ่งหมายความว่าต้องมีเครือข่ายเชื่อมต่อกันมากขึ้น

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
1) การปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัย เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างทันต่อสถานการณ์มากขึ้น และเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบบังคับให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยเคร่งครัดเกินความจำเป็นให้มีความยืดหยุ่นในทางการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนดำเนินการยกเลิกกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นในการทำงาน 2)วิเคราะห์ปริมาณงาน และกำหนดจำนวนบุคลากรประจำแต่ละตำแหน่งงาน 3) ปรับปรุงระบบงาน โดยใช้หลัก ECRS • กำจัด (Eliminate) หรือไม่ปฏิบัติงานบางชิ้น บางขั้นตอนที่ไม่จำเป็น • รวมหรือเชื่อมโยง (Combine) รวมงานบางชิ้นบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน จัดใหม่ (Rearrange) ศึกษากิจกรรม/ขั้นตอนต่างๆ และหาแนวทางจัดการเกี่ยวกับขั้นตอน/วิธีการนั้นเสียใหม่ • ทำให้ง่าย (Simplify) ใช้เทคนิควิธีการหรือเครื่องมืออื่นๆ ที่ทำให้ง่าย	โดยกำหนดวิธีการในการสื่อสารที่เหมาะสม **ผู้บริหาร** บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เน้นการใช้อำนาจบังคับบัญชาและควบคุมสั่งการอย่างเคร่งครัดสู่การเป็นผู้สอนงาน ผู้จูงใจ ผู้สนับสนุน ผู้จุดประกายความคิดและเป็นผู้นำที่แท้จริง ดังนี้ 1) แสดงบทบาทการนำองค์การ ได้แก่ • การชี้นำ (Path finding) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ • การสร้างความสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน (Aligning) คิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์ • การกระจายอำนาจการตัดสินใจ(Empowering) สร้างเงื่อนไขเพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ • การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling) ทั้งหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง	ความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ **บรรยากาศ** การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เช่น การยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน การสร้างเงื่อนไข การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยอาจดำเนินการโดยการพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหาร ที่เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน (planned change) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งองค์การ	มีฐานข้อมูลที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิ และมีคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กลง ต้องเป็นเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและการร่วมมือกันทั้งระหว่างบุคคล กลุ่ม และระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบอิเล็กทรอนิกส์มากกว่าระบบเอกสาร • งาน: ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมช่วยลดการไหลของงานที่ซับซ้อนหรือช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้การติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น • คน: ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต้องสามารถตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนและทั่วถึง

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
4) ออกแบบระบบการทำงานของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ในการจัดระบบ การทำงานตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย เน้นการทำงานเป็นทีม การจัดหน่วยงานเฉพาะกิจ(Ad hoc)และการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional Team) 5) สร้างระบบการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและสร้างนวัตกรรมโดยอาจใช้เครื่องมือ เช่น กิจกรรมข้อเสนอแนะ (suggestion system) 6) การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการความคาดหวัง และนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติปรับปรุง 7) จัดทำแผนการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักโดยมีแนวทาง ดังนี้	2) การสื่อสารทิศทางของมหาวิทยาลัย และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนต่อเนื่อง รวมทั้งแนวทางในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อบุคลากร 3) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ● จัดปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร ที่เพียงพอ ● ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ สภาพแวดล้อม สถานที่ และระยะเวลาในขณะที่บุคลากรปฏิบัติงานให้มหาวิทยาลัย ในด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และบรรยากาศการทำงานที่ดี ● สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ การไว้วางใจ การให้อภัย การเห็นอกเห็นใจ การเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มและลองปฏิบัติแนวทางใหม่ ให้กำลังใจ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล <u>การเตรียมผู้บริหารเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง</u> นอกจากการเลือกสรรผู้เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสำคัญหรือโยกย้ายสับเปลี่ยนแล้ว ยังต้องมีการพัฒนาซึ่งควรอยู่บนหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ	หลักการของการพัฒนาองค์การ (OD) ● การสร้างบรรยากาศแบบเปิด ให้บุคลากรได้แก้ปัญหาร่วมกัน ● การให้ความรู้และการฝึกอบรม เพิ่มทักษะในการทำงาน ● การตัดสินใจสามารถทำได้ทุกจุดที่มีข้อมูล แม้ในระดับปฏิบัติการ ● การสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในหมู่ผู้ร่วมงาน ● การสร้างความรู้สึกให้บุคลากรว่าตนเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ● การส่งเสริมการทำงานแบบควบคุมตนเอง มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาค่านิยมที่กำหนดโดยสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (กพร.)ค่านิยมสร้างสรรค์ที่กำหนดโดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) โดยนำมาเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วม ของมหาวิทยาลัยดังนี้	● <u>วัฒนธรรมองค์การ</u>: มหาวิทยาลัยควรจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น องค์การที่เน้นวัฒนธรรมความร่วมมือ เทคโนโลยีสารเสนเทศที่เหมาะสมได้แก่ ระบบที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และระบบgroupware เพื่อส่งเสริมความรวดเร็วในการสื่อสารและการร่วมมือประสานงาน <u>เทคโนโลยี</u>: เทคโนโลยีสารสนเทศอิงคอมพิวเตอร์จะต้องไม่ใช่ตัวกำหนดความต้องการของผู้ใช้ แต่จะมีบทบาทเป็นปัจจัยเกื้อหนุนการทำงานตามความต้องการของผู้ใช้และเป็นน ระบบที่ใช้งานได้ง่ายด้วย <u>แนวทางการเตรียมความพร้อมในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้</u> 1)การให้บุคลาการเข้ามามีส่วนร่วม การให้ผู้ใช้ระบบสารสนเทศเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบตั้งแต่ต้น ตั้งแต่การออกแบบและช่วงการนำไปปฏิบัติมีผลลทางบวก คือ ถ้าผู้ใช้เข้ามีส่วนร่วมจะมี

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
7.1 วิเคราะห์องค์การ และวิเคราะห์งานเพื่อหาตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์การ 7.2 กำหนดงานและสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน 7.3 กำหนดแผนการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งบริหารและตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอน ดังนี้ • ระบุตำแหน่ง คุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสืบทอด • มีกระบวนการจัดทำบัญชีรายชื่อบุคลากรที่มีคุณสมบัติอยู่ในข่ายตำแหน่งที่จะสืบทอด • มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่อยู่ในบัญชีรายชื่อ เพื่อหาสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติม • พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในบัญชีรายชื่อให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่จะสืบทอด ซึ่งส่วนหนึ่งของการพัฒนามีผู้บริหารระดับสูงเป็นพี่เลี้ยงถ่ายทอดประสบการณ์ 8) จัดช่องทางการสื่อสารให้มีหลายช่องทาง	1) พัฒนาผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารจัดการ ความร่วมมือกันและทำงานเป็นทีม 2)พัฒนาอยู่บนหลักของการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3)ใช้วิธีการยืดหยุ่น สอดคล้องกับวัฒนธรรมและลักษณะเฉพาะของผู้บริหารแต่ละระดับ 4)การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่ม ตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลง **บุคลากร** มหาวิทยาลัยควรเตรียมความพร้อมโดยจัดให้สอดคล้องกับลำดับความรู้สึกกังวลของบุคลากร 1) ขั้นข่าวสาร คือ การสื่อสารข้อมูลให้บุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ทุกรูปแบบ 2) ขั้นตัวบุคคล คือ การสื่อสารอย่างเข้มข้น อาจเป็นแบบตัวต่อตัวเพื่อรับฟังความกังวลและข้อคิดเห็นต่างๆ ให้บุคลากรมีส่วนร่วม และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของบุคลากร 3) ขั้นจัดการ การให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆจัดระบบ	1) สำรวจวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย 2) ตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การกับเป้าประสงค์และกลยุทธ์องค์การ 3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมคือวัฒนธรรมที่ตอบสนองเป้าหมายกลยุทธ์องค์การได้ โดยอาจใช้การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการจัดประชุมกลุ่มย่อยหลายๆครั้ง เพื่อกลั่นกรองสิ่งที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับมหาวิทยาลัย และยึดหลักว่าต้องปฏิบัติได้ 4) สื่อสารกับผู้บริหารทุกระดับ โดยการประชุมหัวหน้าหน่วยงานทุกระดับ แจ้งให้ทราบและรับฟังความคิดเห็น โดยอธิการบดีซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้อง	โอกาสที่จะปรับระบบให้ตรงกับความต้องการในการใช้งานและช่วยลดปฏิกิริยาทางลบ ทำให้ผู้ใช้มองเห็นคุณค่าและได้คำแนะนำที่ดีในการพัฒนาระบบให้เหมาะกับการใช้งาน ปัญหาที่มักเกิดในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ช่องว่างของการสื่อสารระหว่างผู้ใช้และผู้ออกแบบ 2) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารระดับต่างๆ ให้การสนับสนุน จะมี โอกาสที่ทั้งผู้ใช้และผู้ออกแบบมีความเห็นทางบวกต่อระบบ และสร้างความมั่นใจในด้านการเงินและทรัพยากรอื่นในการพัฒนาระบบด้วย 3) การออกแบบระบบโดยคำนึงถึงผู้ใช้ ความมีคุณภาพของระบบสารสนเทศขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของผู้ใช้งาน ในเรื่องขนาดความจำ ความเร็ว มาตรฐานการใช้งานของบุคลากรด้วย 4) การอบรมทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

แผนภาพขยาย (ก) ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
เน้นความรวดเร็ว และการสื่อสารสองทาง 8) จัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยเกณฑ์สมรรถนะ และมีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคลซึ่งนอกจากดำเนินการตามหลักเกณฑ์กลางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้วควรดำเนินการให้สอดคล้องกับระบบงานของมหาวิทยาลัย โดยการประเมินผลงานให้พิจารณาจากผลงาน 2 ส่วน คือ ผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมีแนวทางดำเนินการ 8.1 กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก 8.2 จัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน 8.3 จัดให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินเพื่อให้มีมาตรฐานและเป็นธรรม **การจัดทรัพยากร** ด้านงบประมาณควรระบุว่าจะใช้งบฯในการเปลี่ยนแปลงจากแหล่งใดอย่างชัดเจนเพื่อรู้ภาระทางการเงินในระยะยาวขององค์การต่อไปและจัดลำดับความสำคัญตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้	เพื่อนช่วยเพื่อน จัดให้มีผู้ให้คำแนะนำปรึกษาหรือโค้ช การศึกษาดูงานองค์การที่ประสบความสำเร็จ ให้สิทธิอำนาจในการตัดสินใจ ลดกฎระเบียบ และสื่อสารอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับประเด็นปัญหาและโอกาสในอาชีพ 4) ขั้นผลที่ได้รับ โดยการสื่อสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเน้นผลทางบวกของการเปลี่ยนแปลง การเสริมการยอมรับด้วยการฉลองความก้าวหน้าของงานและฉลองความสำเร็จของชัยชนะระยะสั้น การจัดระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อเสริมพลังพฤติกรรม ใหม่ของบุคลากร 5) ขั้นความร่วมมือร่วมใจ โดยการจัดให้บุคลากรรับการอบรมอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การสื่อสารเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการประสานงานเพื่อสร้างพลังร่วม 6) ขั้นปรับปรุงสู่สิ่งใหม่ โดยการจัดให้มีช่องทางเพื่อแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ระบบสนับสนุนต่างๆ เช่น ระบบการสร้างสรรค์นวัตกรรม การจัดให้มีพี่เลี้ยงเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา	ใช้ศิลปะการจูงใจให้เห็นความจำเป็นของ การเปลี่ยนแปลง 5) ลงมือปฏิบัติ เมื่อมหาวิทยาลัยประกาศค่านิยมใหม่ และวางบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานใหม่ ฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติได้จริง เช่น ปรับโครงสร้างการทำงาน ปรับระเบียบกระบวนการ จัดทำคำขวัญ ประกาศสัญญลักษณ์ที่น่าสนใจเพื่อดึงดูดใจให้บุคลากรเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น สิ่งสำคัญที่สุดทำให้บุคลากรปรับพฤติกรรมคือ การได้เห็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้บริหาร 6) การติดตามและการช่วยเหลือ เมื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ผู้บริหารต้องคอยติดตามให้ความช่วยเหลือ ให้รางวัลเมื่อสำเร็จ 7) ประเมินผลและแก้ไข	สารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น การอบรมช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและไม่เสียขวัญจากการนำระบบที่ไม่คุ้นเคยมาใช้ และทำให้บุคลากรเข้าใจว่าจะสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเต็มศักยภาพได้อย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

แผนภาพขยาย (ข) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ขั้นตอนที่ 2 การสื่อสาร

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ควรเน้นการสื่อสารสองทาง และเพิ่มช่องทางสื่อสาร สภาพที่พึงประสงค์ : การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การไหลเวียนข่าวสารข้อมูลครบถ้วน ชัดเจน รวดเร็วเพื่อให้คนเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุนและมีส่วนร่วม

แผนภาพขยาย (ข) ขั้นตอนที่ 2 การสื่อสาร

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารในระยะแรกที่มีการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารต้องมีอย่างต่อเนื่อง โดยโครงข่ายการสื่อสารที่สำคัญ ได้แก่ ลำดับขั้นการบังคับบัญชา การส่งข่าวสารผ่านผู้เชี่ยวชาญ ส่งข่าวสารผ่านผู้มีบารมีที่ได้รับการยอมรับศรัทธา และโครงข่ายไม่เป็นทางการผ่านความเป็นเพื่อน โครงข่ายการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมคือแบบทั่วถึงทุกทางที่ทุกๆ คนในองค์การสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างทั่วถึง โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องสายการบังคับบัญชาหรือตำแหน่งงานในองค์การ ซึ่งการติดต่อสื่อสารดังกล่าวจะมีทั้งลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผสมผสานกัน	**ผู้บริหาร** การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจูงใจบุคลากร เอาชนะการต่อต้าน เตรียมบุคลากรให้พร้อมรับผลที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยในการสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับประเด็นดังนี้ 1) สื่อสารเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนรับรู้ 2) สื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเกี่ยวข้องกับงานประจำที่ทุกคนปฏิบัติ 3) สื่อสารเพื่อแปลงนโยบายลงสู่แผนการทำงานและการปฏิบัติ ข้อแนะนำเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อบุคลากร 1) ทำให้ง่ายต่อความเข้าใจ 2) สื่อสารด้วยวิธีที่หลากหลาย 3) ระวังเกี่ยวกับอวัจนะภาษา 4) สื่อสารสองทาง 5) สื่อสารโดยทำตัวเป็นตัวอย่าง 6) สื่อสารโดยผ่านทางผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารควรพิจารณาใช้วิธีการที่แตกต่างกันอย่างน้อย 3 วิธีในการสื่อสารข่าวสารหนึ่งๆ และควรมีการประเมินวิธีการสื่อสาร	ข้อควรพิจารณาก่อนเลือกวิธีการสื่อสาร ● ลักษณะนิสัย ควรพิจารณาลักษณะนิสัยการทำงาน เช่น ถ้าคนไม่ค่อยร่วมมือในการเข้าประชุม การประชุมที่มีผู้เข้าประชุมเพียงครึ่งเดียวไม่ใช่วิธีที่เหมาะสม การส่งบันทึกข้อความหรือจดหมายข่าวจะไม่ได้ผลถ้าไม่มีคนอ่าน ● ลักษณะและระดับงาน บุคลากรต่างระดับย่อมต้องการวิธีการสื่อสารต่างกัน การสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงย่อมแตกต่างกับการสื่อสารกับพนักงาน ฉะนั้นต้องวิเคราะห์ให้รอบคอบเพื่อสามารถส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม	ใช้เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการสื่อสารเพื่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว โดยวิธีการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย เช่น เว็บไซค์ของมหาวิทยาลัย อินทราเน็ต ช่องทางหรือวิธีการสื่อสาร 1) การประชุมกลุ่มใหญ่ เป็นการประชุมระดับองค์การหรือหน่วยงานโดยผู้บริหารระดับสูง 2) จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น วารสาร รายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์ 3) จัดรายการเสียงตามสาย เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรม 3) ระบบ social media

แผนภาพขยาย (ค) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ

กระบวนการและเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีการ เครื่องมือ ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ สภาพที่พึงประสงค์: มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ กำหนดนโยบายการจัดการความรู้โดยกำหนดเป้าหมายชัดเจนและสื่อสารอย่างทั่วถึง จัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ และ กำหนดให้บุคลากร/หน่วยงาน ใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) บ่งชี้/ค้นหาความรู้ 2) สร้างและแสวงหาความรู้ 3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) ประมวล/กลั่นกรองความรู้ 5) เข้าถึงความรู้ 6) แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) เรียนรู้เพื่อพัฒนางานและส่งเสริมให้ใช้เครื่องมือ/กิจกรรมการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับประเภทของความรู้ทั้งประเภท tacit และ explicit **การจัดทรัพยากร** ฝ่ายบริหารจัดทรัพยากรสนับสนุนเพื่อให้ใช้	มหาวิทยาลัยมีการจัดการความรู้โดยกำหนดแนวทางในการเรียนรู้ของคนและของมหาวิทยาลัย และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยมาใช้ประโยชน์ทั้งการรวบรวม ถ่ายทอด และแบ่งปัน โดยจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสอนงาน การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บองค์ความรู้ **ผู้บริหาร** เป็นผู้สร้างค่านิยมและสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การใฝ่รู้ของคนและหน่วยงานโดยทำตนเป็นแบบอย่าง และให้การสนับสนุนในด้านทรัพยากร และการสนับสนุนด้านจิตใจ เช่น ระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเมื่อบุคลากรให้ความ ร่วมมือ หรือได้รับความสำเร็จในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น	**ค่านิยม** ฝ่ายบริหารสร้างค่านิยมการทำงานเป็นทีม โดยทำตนเป็นแบบอย่างในการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ รับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วม **บรรยากาศ** 1) สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบเป็นทีม เพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและหน่วยงาน โดยเข้าไปมีส่วนร่วม ให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย และให้รางวัล 2) บุคลากรมีอิสระในการทำงานพอที่จะตัดสินใจหรือคิดค้นวิธีทำงาน แนวทางแก้ใหม่ๆ 3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน	**เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงาน** องค์การที่มีการบริหารเป็นเลิศ ต้องมีระบบในการนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ อีกประการที่สำคัญคือ มหาวิทยาลัยต้องสร้างความพร้อมในการใช้ข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพของฮาร์ดแวร์ และซอฟท์แวร์โดยออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้และทำให้ข้อมูลสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ซึ่งเป็นทรัพย์สินทางความรู้ให้อยู่กับมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่มหาวิทยาลัย

แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
กระบวนการและเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัว ได้แก่ งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในกิจกรรมของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของคนในหน่วยงานต่างๆ **กระบวนการทำงาน** จัดระบบงาน ให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างคล่องตัว โครงสร้างกระจายอำนาจชัดเจน มีความยืดหยุ่น กฎระเบียบเอื้อต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์ 4) ใช้ความรู้ของมหาวิทยาลัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานให้ดีขึ้น 5) แบ่งปันความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี และความรู้จากประสบการณ์ที่ได้รับในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย มีทีมงานข้ามสายงาน 6) มีการเทียบเคียงมาตรฐานกระบวนการกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) หรือหน่วยงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 7) ปรับเปลี่ยนกระบวนงาน โดยการ	**อาจารย์** เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย โดยอาจทำผ่านทางการถ่ายทอดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนอาจารย์ การเขียนบทความวิชาการ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรสนับสนุน นักศึกษา ผู้รับบริการภายนอก โดยการใช้ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เช่น การใช้เว็บบลอค **บุคลากรสายสนับสนุน** 1) การใช้กระบวนการและเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคน จะนำมาซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ระหว่างกัน ซึ่งในหน่วยงานต่างๆ อาจมีแนวทางปฏิบัติที่ดี (Good practice) ในเรื่องต่างๆ หรือในตัวบุคลากรบางคนในหน่วยงานมีเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานที่ดี หน่วยงานจึงควรจัดให้มีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน หรือจัดทำให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit	4) การยินยอมให้มีการเสี่ยงในการ ทำงานอย่างสมเหตุสมผล 5) ความอดกลั้นต่อความขัดแย้ง สามารถยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้โดยไม่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงาน 6) การนำสิ่งใหม่ๆ มาปรับใช้ โดยการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง 7) การยอมรับผลงาน โดยผู้บริหารยอมรับและสรรเสริญผลงานดีเด่นของบุคลากรที่มีพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) ระบบรางวัลตอบแทน มีความยุติธรรมบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ซึ่งได้แก่การพิจารณาถึงความรับผิดชอบและความสามารถในการสร้างผลงานให้กับมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ	และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์เป้าหมาย เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักประการแรกคือระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับหน่วยงานโดยพิจารณาจุดคุ้มทุนและประสิทธิผลของระบบ และความพร้อมของคน แนวทางการดำเนินการ 1) ทำให้ระบบข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานและสามารถนำมาใช้งานได้ทันทีเมื่อต้องการ ดังนี้ ● รวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่เดียวกัน และต้องสำรองข้อมูลไว้ด้วย โดยจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ข้อมูล คือระบบฐานข้อมูล (Database) รวบรวมข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน กำจัดความซ้ำซ้อนและเก็บไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ร่วมกัน แต่บางส่วนสำหรับผู้มีสิทธิ์ใช้เท่านั้น

แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
• การควบรวมงาน เพื่อลดขั้นตอนการประสานงาน หรือลดความซ้ำซ้อนของงาน รวมทั้งสร้างความเชี่ยวชาญในการทำงาน การสร้างทักษะใหม่ โดยปรับทักษะในการทำงานจากแบบทำตามหน้าที่เป็นการเน้นที่กระบวนการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน สร้างทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง • ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนงาน โดยการเพิ่มการประสานงาน และลดขั้นตอนการดำเนินงาน • ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการเรียนรู้ ทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ง่ายขึ้น • ทำให้ผลตอบแทนการทำงานมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายในการเรียนรู้ การให้รางวัลกับผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ • ลดสายการบังคับบัญชา เพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ ประสิทธิภาพการสื่อสาร เพิ่มความรับผิดชอบบุคลากรระดับล่าง	knowledge) โดยให้หน่วยงาน หรือบุคลากรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นองค์ความรู้ของหน่วยงานที่ผู้อื่นสามารถนำไปใช้ได้ โดยฝ่ายบริหารมีระบบยกย่องชมเชย และให้รางวัลเพื่อเป็นการจูงใจ 2) บุคลากรควรใช้เทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยจัดให้เพื่อสนับสนุนการ ปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวเช่นการใช้ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การใช้ข้อมูลจากระบบฐานข้อมูล การศึกษาแนวปฏิบัติงานจากข้อมูลที่มหาวิทยาลัยเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) บุคลากรควรใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ที่มหาวิทยาลัยจัดให้ในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ เพื่อพัฒนาตนเอง เช่น การเรียนในระบบอีเลินนิ่ง การเรียนด้วยตนเองผ่านระบบเทคโนโลยี	9) ความกลมเกลียวและการมีขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยมหาวิทยาลัยสร้างบรรยากาศให้บุคลากรภาคภูมิใจ จงรักภักดี มีความรักในเพื่อนร่วมงาน รู้สึกเป็นเจ้าของ เพื่อเกิดแรงจูงใจและขวัญในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง	เช่น ข้อมูลบุคลากร การบริการ และองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานและบุคลากร เป็นต้น • ดำเนินการประมวลผลแบบ real time เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด • ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหายและข้อมูลถูกทำลายเพื่อให้เรียกข้อมูลดูได้ทุกเวลาที่ต้องการ 2) ควรกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูล และรูปแบบของข้อมูลตามความต้องการใช้ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ โดยออกแบบระบบการให้เข้าถึงในระดับต่างๆ เช่น การใช้รหัสผ่าน เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติผู้ใช้ข้อมูล และออกแบบให้ข้อมูลและสารสนเทศเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการรวมถึงการพัฒนาระดับฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์ และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้งอินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ต

แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (ต่อ)

โครงสร้าง	เทคโนโลยี
• จ้างบริษัทภายนอก (outsourcing) ในงานที่ไม่ใช่งานหลัก เช่น งานด้านการรักษาความสะอาด งานยานพาหนะ งานรักษาความปลอดภัย และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ • การจัดสรรทรัพยากร โดยจัดลำดับความสำคัญให้เหมาะสม • การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามเกณฑ์ของ กพร. ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์การให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ซึ่งแยกออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ 8.1 การปรับปรุงกระบวนงาน โดยนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้เช่น 5ส ไคเซน PDCA เป็นต้น โดยมีขั้นตอน ดังนี้ • พิจารณาวิสัยทัศน์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วิเคราะห์กระบวนการทำงานในปัจจุบันของแต่ละยุทธศาสตร์และแต่ละกลยุทธ์ว่ามีปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด • คัดเลือกกระบวนงานที่จะปรับปรุงหรือออกแบบกระบวนงานใหม่โดยพิจารณาว่ากระบวนงานที่คัดเลือกมาปรับปรุงมีวัตถุประสงค์อย่างไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ ซึ่งจะทำให้วิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จมีอะไรบ้าง และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับอะไร และนำไปสู่สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ และด้านบุคลากร	ให้ใช้งานได้ง่าย ปลอดภัย ถูกต้อง มีระบบรักษาความลับและความเชื่อถือได้ 3) ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ทุกระดับ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องบการและทิศทางของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดระบบที่ช่วยให้ผู้บริหารในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ดังนี้ • ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems: DSS) เป็นกระบวนการที่ประมวลข้อมูล และช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่มีรูปแบบทางแก้ไขที่แน่นอน โดยจะมีโมเดลสำหรับการตัดสินใจและวางแผนในอนาคต • ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System: EIS) เป็นระบบซอฟท์แวร์ที่บริการข้อมูลให้กับผู้บริหารระดับสูง โดยสามารถสรุปรายงานให้กับผู้บริหารให้เห็นภาพรวมทั้งองค์การได้ ผู้บริหารสามารถเจาะลึกข้อมูลในรายละเอียดที่ต้องการทราบได้ทันที ข้อมูลที่นำเสนอมีความทันสมัย ระบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเห็นปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้ว่าคืออะไร สามารถมองภาพกว้างและเจาะลึกรายละเอียดได้ • ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS) หัวใจสำคัญของนักบริหารคือการตัดสินใจ ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันเสมอ

แผนภาพขยาย (ค) ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (ต่อ)

โครงสร้าง	เทคโนโลยี
8.2 การพัฒนาศักยภาพขององค์การและบุคลากรโดยกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับผลลัพธ์องค์การ มหาวิทยาลัยต้องจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดงบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งความสำเร็จคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงาน การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและในด้านการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์การและบุคลากรตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง	ตัวอย่างเทคโนโลยี อุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ได้แก่ ● เทคโนโลยี เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง อินทราเน็ต วิดีโอคอนเฟอร์เร้นท์ อี-ออฟฟิส อีเมล์ เสียงตามสาย เป็นต้น ● อุปกรณ์ เช่น พีซี โน้ตบุ๊ค โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น ● สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ศูนย์ฝึกอบรม หน่วยบริการชุมชน เป็นต้น

แผนภาพขยาย (ง) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้

การฝึกอบรมและการเรียนรู้ของคนเป็นเครื่องมือที่มหาวิทยาลัยจัดให้มีขึ้นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และความรู้ที่เหมาะสมของคนทั้งมหาวิทยาลัยผ่านระบบการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับหน้าที่งาน รวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

สภาพที่พึงประสงค์ : คนในมหาวิทยาลัยใฝ่เรียนรู้ เกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากบุคคลหรือหน่วยงานอื่นและนำมาพัฒนางานหรือสร้างนวัตกรรม

แผนภาพขยาย (ง) ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
การจัดทรัพยากร มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ของคนทุกระดับให้เพียงพอและสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อตอบสนองเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย **กระบวนการทำงาน** กระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยควรพิจารณาออกแบบให้เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ต้องมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น ปรับกฎระเบียบให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงานของบุคลากร ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยควรพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยมีแนวทางดังนี้ 1) กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน	ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตรงกับการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้ 1. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาและการเรียนรู้ที่ตรงกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานจริงตามเป้าหมายขององค์กร• 2. การเรียนรู้และการพัฒนามีหลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง• 3. ศักยภาพการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม การเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์การและการเรียนรู้ของบุคลากร ดังนี้ การเรียนรู้ขององค์การได้จากการการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการ การแลกเปลี่ยน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking)	**ค่านิยม** 1. ควรสร้างและปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้โดยการส่งเสริมให้คนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ปลูกฝังค่านิยมให้คนมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานประจำ 2. ผู้บริหารควรชี้นำและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์การและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์การ การที่มหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละคน รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในแนวทางที่มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีเทคโนโลยีในการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้แบบเสมือน (Virtual Learning) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยการใช้การสื่อสารทางไกล มีการใช้เทคโนโลยีเว็บในการนำเสนอบทเรียนออนไลน์และมีการสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้เรียนหรือระหว่างผู้เรียนด้วยกันเองทั้งแบบประสานเวลาและไม่ประสานเวลาผ่านทางการสนทนา อีเมล์ เว็บบอร์ด และการประชุมทางไกล ยกตัวอย่าง เช่น • เว็บบอร์ด (Web-Board) • เว็บบล็อก (Web-Blog) • E-Learning • เว็บท่าความรู้ (Knowledge Portal) • Social Media

แผนภาพขยาย (ง) ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (ต่อ)

โครงสร้าง	คน	วัฒนธรรมองค์การ	เทคโนโลยี
2) พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆเพื่อเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 3) กำหนดความรู้เชิงเทคนิคที่จำเป็นต่อการทำงานซึ่งต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน กระบวนการในการจัดให้ฝึกอบรมและการเรียนรู้ของบุคลากร มีแนวทาง ดังนี้ 1) การหาความต้องการในการฝึกอบรม โดยมหาวิทยาลัยวิเคราะห์เพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมโดยการพิจารณาจากปัญหาของบุคลากรสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลง 2) การวางแผนการฝึกอบรม ดังนี้ ● การจัดลำดับการฝึกอบรม คือ การจัดลำดับบุคคลเข้าอบรม หากจัดลำดับไม่เหมาะสมอาจทำให้บุคคลเกิดความสับสน โดย ● พิจารณาจากบนลงล่าง หรือให้ความรู้ที่ประสานกันทุกระดับ ● การออกแบบการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความพร้อมของบุคลากร ● การพิจารณาจากมุมของผู้รับการอบรม ● การจัดทรัพยากรสำหรับการฝึกอบรมและเรียนรู้ของคนในมหาวิทยาลัย	● การเรียนรู้ของบุคลากรได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การและบุคลากร ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองให้มีทักษะ ความรู้เพิ่มเติมและทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้น การจะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบผลจำเป็นต้องให้โอกาสคนเปลี่ยนวิธีการคิดและทำด้วยตนเอง เพราะการเปลี่ยนทัศนคติ ความคิด การรับรู้ไม่สามารถกระทำได้โดยการฝึกอบรม หรือการบริหารแบบควบคุมและสั่งการ แต่สามารถกระทำได้โดยการเปิดโอกาสให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ภายในใต้สภาพแวดล้อมองค์การหรือปัจจัยแวดล้อมในการบริหารใหม่ที่ไม่ปิดกั้นความคิดใหม่และการเรียนรู้ของคน ทั้งนี้โดยองค์การจัดให้มีการให้คำแนะนำ (coaching) เพื่อให้การสนับสนุนแก่คนโดยผู้มีประสบการณ์ซึ่งสามารถแนะนำแนวทางที่เหมาะสม	ปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง 1. เป็นปกติวิสัยของงานประจำ 2. มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์การ 3. ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ 4. มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 5. เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการเทียบเคียง ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ผลผลิตหรือบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ **บรรยากาศ** มหาวิทยาลัยควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของคน และสนับสนุนการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มใหม่ของบุคลากรและจัดทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้	โดยเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้จำเป็นต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับคน ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่ต้องสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ โดยสามารถใช้รูปแบบการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions: CAI) การประชุมทางไกลผ่านวีดิโอ (VDO Conference) และเว็บท่าความรู้ (Web Portal)

แผนภาพขยาย (ง) ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (ต่อ)

โครงสร้าง
มหาวิทยาลัยอาจจัดให้คนได้เรียนรู้โดยการให้การศึกษาก่อนแล้วจึงตามด้วยการจัดให้รับการฝึกอบรม ดังนี้ 1) การให้การศึกษา หมายถึงให้ความรู้และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง 2) การให้การอบรม เป็นกิจกรรมที่ตามมาหลังจากได้ให้การศึกษาหรือให้ความรู้เกี่ยวกับเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้คนมีความเต็มใจที่จะรับการฝึกอบรม โดยมุ่งสร้างทักษะ ปรับพฤติกรรม และฝึกฝนการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้คนสามารถบริหารและปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมต่างกับการเรียนรู้ซึ่งหมายถึงการเสริมสร้างสมรรถนะผ่านทางประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติของคน การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และเกิดขึ้นจากประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง ไม่ใช่สภาพแวดล้อมในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม ซึ่งยากที่จะควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการ แต่เป็นวิธีการที่ทำให้คนได้รับความรู้ที่ยั่งยืนสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง 4) การให้การอบรม เป็นกิจกรรมที่ตามมาหลังจากได้ให้การศึกษาหรือให้ความรู้เกี่ยวกับเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้คนมีความเต็มใจที่จะรับการฝึกอบรม โดยมุ่งสร้างทักษะ ปรับพฤติกรรม และฝึกฝนการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้คนสามารถบริหารและปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมต่างกับการเรียนรู้ซึ่งหมายถึงการเสริมสร้างสมรรถนะผ่านทางประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติของคน การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และเกิดขึ้นจากประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง ไม่ใช่สภาพแวดล้อมในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม ซึ่งยากที่จะควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการ แต่เป็นวิธีการที่ทำให้คนได้รับความรู้ที่ยั่งยืน มหาวิทยาลัยควรจัดทรัพยากรหรือกระบวนการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งอาจดำเนินการตามแนวทาง เช่น สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยจัดตั้งศูนย์ความรู้ มุมความรู้ให้บุคลากร แนวทางการฝึกอบรมและการพัฒนามีหลายรูปแบบนอกเหนือจากการเรียนรู้ในห้องเรียนและถูกกำหนดขึ้นเพื่อสอดรับและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้โดยจัดสรรเวลาของตนเองตามความสะดวก ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง(Self Development) การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-Based Training) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การเรียนรู้จากคู่มือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน(Job Aids) การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น โดยการเรียนรู้และการพัฒนาในรูปแบบใหม่ (New Paradigm) ต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนจากหลายด้าน ได้แก่ การมีเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน การสนับสนุนอย่างเต็มรูปแบบจากผู้บริหารระดับสูง การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม ทักษะของบุคลากรในการวางแผนศึกษาหาช่องว่าง (Gap) ในการฝึกอบรม มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนในการดำเนินงานแนวทางการพัฒนารูปแบบต่างๆ มีแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

แผนภาพขยาย (จ) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล

การวัดและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ช่วยให้ได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศที่นำไปใช้ตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตรวจสอบความพร้อม ทราบผลความก้าวหน้า และทราบปัญหาอุปสรรค ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

สภาพที่พึงประสงค์: มีรูปแบบการวัดและประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจ

แผนภาพขยาย (จ) ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล

การวัดผล
มหาวิทยาลัยควรมีการวัดและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาใช้รูปแบบการประเมินผล เช่น 1) รูปแบบซิปป์ (CIPP Model) ซึ่งประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ 1.1 ประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม เป็นการประเมินก่อนเริ่มดำเนินการเพื่อให้ทราบสภาพปัญหา สภาวะแวดล้อม บริบท สถานการณ์แข่งขัน ทัศนคติ เป็นต้น เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลสำหรับใช้ตัดสินใจวางแผน และกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้เหมาะสม 1.2 ประเมินปัจจัยนำเข้า เป็นการประเมินความเหมาะสมด้านทรัพยากรที่ใช้ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร เทคโนโลยี กลยุทธ์และแนวทางดำเนินงาน เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจเรื่องทรัพยากร การวางโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับดำเนินงานต่อไป 1.3 ประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินผลระหว่างการดำเนินงานให้ทราบว่าในแต่ละขั้นตอนมีผลความก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร จะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ 1.4 ประเมินผลผลิต เป็นการประเมินผลหลังการดำเนินงานเพื่อให้ทราบว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ คุ้มค่าหรือไม่ เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจว่าควรดำเนินการต่อไปหรือไม่ จะต้องทบทวนหรือปรับปรุงแก้ไขอย่างไร 2) รูปแบบการประเมินผลของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick's Model) หรือรูปแบบ RLBR ที่ใช้ในการประผลการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงได้ 4 ด้าน ได้แก่ 2.1 การประเมินปฏิกิริยา เป็นการประเมินความรู้สึกนึกคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและปฏิกิริยาตอบสนองต่อการจัดการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เช่น หลักสูตรและเนื้อหาสาระ เอกสาร สถานที่ วิทยากร และวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม ช่วยให้ทราบความรู้สึก ความพึงพอใจ และปฏิกิริยาตอบสนองต่อการฝึกอบรม

แผนภาพขยาย (จ) ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล (ต่อ)

การวัดผล
2.2 ประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดด้านความรู้ความสามารถ จะเป็นรูปธรรม โดยข้อแนะนำ คือ • ควรวัดทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม • ถ้าเป็นไปได้ควรใช้กลุ่มควบคุม ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่ได้เข้าฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบคะแนนกับกลุ่มทดลอง 2.3 ประเมินพฤติกรรม เป็นการตรวจสอบว่าหลักการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ มากน้อยเพียงใด การประเมินผลในขั้นนี้ค่อนข้างยากและใช้ระยะเวลามากกว่าการประเมินใน 2 ขั้นแรก เพราะต้องออกไปประเมินผลในสถานที่ปฏิบัติงานจริงของผู้รับการฝึกอบรม และต้องใช้ประสบการณ์และความชำนาญของผู้ประเมินผลอย่างมาก แนวทางมี ดังนี้ • วัดพฤติกรรมการปฏิบัติทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม • กำหนดระยะเวลาการประเมินพฤติกรรมให้เหมาะสม เช่น 3 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติเป็นระยะเวลาหนึ่ง 2.4 ประเมินผลลัพธ์ เป็นการประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดกับองค์การอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การอย่างไรบ้าง เป็นการประเมินผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การลดค่าใช้จ่ายนในการปฏิบัติงาน การเพิ่มปริมาณการผลิต เป็นต้น มหาวิทยาลัยอาจแบ่งการวัดผล เป็น 3 ส่วนเพื่อให้ทราบถึงสถานะว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 1) วัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ (System Measure) โดยใช้วัดผลในช่วงเริ่มดำเนินการ 2) วัดปัจจัยส่งออก (Output Measure) ใช้วัดผลในระหว่างการดำเนินการ 3) วัดผลลัพธ์ (Outcome Measure) ใช้วัดผลการดำเนินการเพื่อทราบความคืบหน้าเพื่อปรับปรุงแผน/กิจกรรม

แผนภาพขยาย (ฉ) แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การถือว่าเป็นทุนมนุษย์ ที่ในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยให้ความสำคัญในการบริหารคน เพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษาคนให้เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ

สภาพที่พึงประสงค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาทรัพยากรบุคคล

แผนภาพขยาย (ฉ) ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล
มหาวิทยาลัยควรจัดระบบรางวัลที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ในช่วงเริ่มต้น ควรใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยจัดระบบรางวัลที่อิงผลการปฏิบัติงาน ช่วงดำเนินการเปลี่ยนแปลง เช่นการจ่ายโบนัส ช่วงหลังการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีการเหมือนช่วงเริ่มต้น แต่ปรับจุดเน้นเป็นผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ในระยะยาว โน้มน้าวให้เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 1) ควรปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อจูงใจคนเข้าร่วมกิจกรรม 2) ควรบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทน 3) ควรจัดรางวัลที่สามารถธำรงรักษาบุคลากร รวมทั้งดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพ มหาวิทยาลัยไม่ควรปรับเปลี่ยนระบบรางวัลทั้งหมดทันที แต่ควรใช้วิธีค่อยๆลดความสำคัญของระบบเดิมลง รางวัลที่ให้เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ ที่สำคัญมหาวิทยาลัยต้องทำให้รางวัลเป็นตัวแทนความจริงใจและขอบคุณจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรค้นหาก่อนว่าบุคลากรเห็นคุณค่าของรางวัลประเภทใด และควรให้รางวัลทันทีที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายแต่ละระยะและมีการประกาศให้ทราบทั่วกัน

แผนภาพขยาย (ฉ) ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (ต่อ)

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล
มหาวิทยาลัยควรจัดระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยมีแนวทาง ดังนี้ 1) จัดระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยกำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) มีการสื่อสารหลักเกณฑ์การยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้กับบุคลากรได้รับทราบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจัง ในการยกย่องชมเชยและให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น • ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยบุคลากรในวาระต่างๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย • จัดให้มีรางวัลมอบให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น รางวัลอาจารย์ดีเด่น ให้โอกาสไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ มอบหมายให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ เป็นต้น • เปิดโอกาสให้แสดงผลงานหรือเอกสารทางวิชาการ • มอบใบประกาศเกียรติคุณ โล่ห์ประกาศเกียรติคุณ และประกาศชื่อติดบอร์ดของมหาวิทยาลัย

แผนภาพขยาย (ฉ) ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (ต่อ)

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล
นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยมีแนวทาง ดังนี้ 1) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของทุกสายงาน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าข้ามสายงานได้ 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน 3) ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้รองรับกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบในอนาคต การรักษาบุคลากร โดยมีแนวทาง ดังนี้ 1) กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง (Career Path) ให้ชัดเจน โดยศึกษาโครงสร้างมหาวิทยาลัยและตำแหน่งงาน วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์ความสามารถในงาน จัดกลุ่มงาน จัดทำรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่ง ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่งงาน 2) สร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรพึงพอใจ นำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน จัดให้มีสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติม นอกเหนือจากสวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกันเอง 3) สำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน 4) สร้างความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรมีความภักดี เช่น มหาวิทยาลัยเป็นองค์การที่มีภาพลักษณ์ดี เป็นองค์การที่ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม สร้างประโยชน์ต่อสังคม เป็นต้น มหาวิทยาลัยยังต้องคำนึงถึงการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร โดยจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมสำหรับทุกกลุ่มของบุคลากร เช่น ด้านสุขอนามัย ด้านความปลอดภัย ด้านการป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สวยงาม ร่มรื่น ด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ทันสมัยและใช้งานได้ ด้านคุณภาพชีวิตโดยคำนึงถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ได้แก่ สวัสดิการต่างๆ ที่นอกเหนือจากการทำงาน การได้รับการยอมรับและให้คุณค่า โดยมีแนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรเห็นถึงความจริงจังในการนำผลสำรวจความเห็นบุคลากรมากำหนดเป็นนโยบายสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับและประเภท 2) การจัดระบบสวัสดิการ การให้บริการ รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานเพิ่มความพึงพอใจและความผาสุกของบุคลากร อาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การให้คำปรึกษา กิจกรรมสันทนาการ ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น การให้บริการด้านการเงิน การจัดบริการรถรับส่ง การประกันสุขภาพและทุพพลภาพ เป็นต้น

คำอธิบายรายละเอียดของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนที่ 1

1. **ชื่อรูปแบบ: รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้** (Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management)

2. **หลักการและเหตุผล**

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

ในภาคราชการได้เกิดกระแสการตื่นตัวในเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เมื่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ และการพัฒนาส่วนราชการไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (หมวด 3 มาตรา 11) กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ 2) ด้านคุณภาพการให้บริการ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ในการดำเนินงานของหน่วยราชการจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีการประเมินผล 3 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารความรู้ในองค์การ 2) การจัดการสารสนเทศ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา

ระบบราชการได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารความรู้ภายในองค์การโดยกำหนดไว้ในคำรับรองปฏิบัติราชการในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2550)

โดยที่การปฏิบัติราชการสมัยเก่า เน้นการใช้ความรู้ชัดแจ้ง ที่มี "ผู้รู้" กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติราชการตามแนวทางจัดการความรู้ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของตนเองและเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นพลวัตสอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป การปฏิบัติราชการแบบเดิมยึดกฎระเบียบที่ต้องมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แม้จะทำให้งานล่าช้าหรือไม่สำเร็จก็ตาม แต่ราชการสมัยใหม่ซึ่งต้องการผลสัมฤทธิ์ จะต้องใช้ความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ การปฏิบัติงานของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการตามแบบเดิม จะเกิดการเรียนรู้น้อยมาก การเรียนรู้ของข้าราชการเหล่านี้เน้นการเรียนรู้นอกงานหรือไม่สัมพันธ์กับงาน แต่ได้ประกาศนียบัตรหรือปริญญารับรอง ในราชการแนวใหม่ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเหล่านี้จะเรียนรู้จากการทำงาน สัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นและเร็วขึ้น และมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่ง ในโลกยุค "สังคมแห่งความรู้ ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง" หน่วยบริการสาธารณะ หรือที่เรียกว่าหน่วยราชการจะต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก (วิจารณ์ พานิช, 2553) การจัดการความรู้จึงช่วยสร้างคุณค่าทั้งในด้านการพัฒนางานให้มีคุณภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์มากขึ้น พัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ พัฒนาฐานความรู้ขององค์การ และเป็นการเพิ่มทุนทางปัญญาให้แก่องค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีศักยภาพในการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การ

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

โดยที่ในยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) นี้ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human capital) เพื่อสร้างคุณค่าของสินทรัพย์ทางปัญญาหรือความมั่งคั่งทางปัญญา (intellectual wealth) ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาและการเติบโตขององค์การ แนวคิดการบริหารหลาย ๆ แนวคิดได้แพร่ขยายมาสู่ภาครัฐ รวมทั้งสถาบันการศึกษามากขึ้น (วิจารณ์ พานิช, 2548) ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิรูปตัวเองเป็นอย่างมาก "ความรู้" จะเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยในระยะที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงรับมากกว่าเชิงรุก และที่สำคัญคือ สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงผลกระทบของยุคความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ที่จะเป็นอนาคตของการอุดมศึกษา ด้วยทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องสร้างและพัฒนาศักยภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่เปลี่ยนไป มีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการ เพื่อให้สามารถรักษาความเป็นผู้นำทางวิชาการและตอบสนองสังคมส่วนรวมได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : (จ) แม้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์ทำให้คนไทยมีโอกาสที่จะเรียนรู้ รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง แต่ความสามารถในการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงนำความรู้ไปปรับใช้ยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพการศึกษายังไม่เพียงพอต่อการนำไปปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ยังอยู่ในระบบราชการ ซึ่งต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยด้านการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ยกตัวอย่างเช่น ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 -2561) ที่กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ไว้ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2)พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3)พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4)พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ซึ่งส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยตรง นอกจากนี้ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของคุรุสภา จึงทำให้เกิดกระแสความต้องการในการศึกษาและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานของภาครัฐและทันต่อความต้องการของสังคม ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีกำเนิดจากสถาบันฝึกหัดครูและได้รับการยอมรับในการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับบทบาทการบริหารจัดการ การดำเนินภารกิจด้านการผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาในเชิงรุกมากขึ้น นอกจากนี้ในการจัดการเรียนการสอนให้สามารถแข่งขันได้นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องพยายามหาจุดเน้นของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความแตกต่างในการปรับหลักสูตรให้มีความทันสมัยและเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่สนองต่อความต้องการของนักศึกษาในยุคปัจจุบัน และอนาคต ดังงานวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ (2550) เรื่องผลกระทบของโลกาภิวัฒน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า พบว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาไทยในอนาคต โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการเรียนรู้จะเป็นการพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ที่มีหลากหลาย มีความเป็นสากล และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น โดยในอนาคตหลักสูตรจะพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มคนทำงานหลักสูตรนานาชาติได้รับความนิยมมากขึ้นเนื่องจากตลาดแรงงานต้องการคนที่มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศมากขึ้น

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย

ต่างๆ เช่น โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ที่จะเป็นองค์ประกอบในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้ได้ ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จอันดับต้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้คือ "คน" ที่ต้องมี "ความรู้" และความรู้จะเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ คือ สามารถแข่งขันได้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และก้าวสู่ความเป็นเลิศ และโดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การทางการศึกษา ซึ่งการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวข้องกับคน และองค์ความรู้ ดังนั้นในการบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยสนองตอบความเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และก้าวสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จึงต้องมีการจัดการความรู้ที่บูรณาการลงไปยังกระบวนการทำงานเพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะได้รับผลจากการเรียนรู้ของคนและการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย อันจะส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3. แนวคิดและหลักการของรูปแบบ

แนวคิดของรูปแบบพัฒนาจากแนวคิด ดังต่อไปนี้

1. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งปรับมาจากกระบวนการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 5) การวัดผล และ6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

2. องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นองค์ประกอบร่วมที่ได้จากการสังเคราะห์ แนวคิดของนักวิชาการด้านการบริหารจัดการ/การพัฒนาองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวโยงกับองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

3. องค์ประกอบหรือปัจจัยส่งผลต่อการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบร่วมที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) คน (ผู้บริหาร บุคลากร) 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) เทคโนโลยี 4) โครงสร้าง

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management) ประกอบด้วย รูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบย่อย ที่แสดงถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่

1) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านโครงสร้าง) โดยการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ และการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการสื่อสารสองทาง ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้การจัดการความรู้

2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านผู้บริหาร) เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร

3) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านบุคลากร) เน้นการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย

4) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านวัฒนธรรมองค์การ) เน้นวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้และการทำงานเป็นทีม

5) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านเทคโนโลยี) เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง

นอกจากรูปแบบหลักและรูปแบบย่อย ดังกล่าวแล้ว ยังมีแผนภาพขยายที่แสดงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละองค์ประกอบ โดยเน้นการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

4. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้

องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1) โครงสร้าง ประกอบด้วย

1.1 ทิศทางของมหาวิทยาลัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์

1.2 การจัดทรัพยากร ได้แก่ การจัดทรัพยากรทางการบริหารของมหาวิทยาลัย

1.3 กระบวนการทำงาน ได้แก่ ระบบงาน ขั้นตอนงาน กระบวนการทำงาน การสื่อสาร และการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้

2) คน ประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2 อาจารย์ หมายถึง อาจารย์ที่เป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และอาจารย์สัญญาจ้าง

2.3 บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติหน้าที่สายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย

3) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

3.1 ค่านิยม ได้แก่ ความคิดความเชื่อ แบบแผนความประพฤติการปฏิบัติของคนในมหาวิทยาลัย เช่น การทำงานเป็นทีม การร่วมมือร่วมใจ

3.2 บรรยากาศ ได้แก่ บรรยากาศในมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นสิ่งที่จับต้องได้ คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี เป็นต้นและสิ่งที่จับต้องไม่ได้ คือ ความรู้สึกของคน เช่น ความไว้วางใจ การให้อภัย การเห็นอกเห็นใจ การยอมรับความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การยกย่องชมเชยและให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่ใช้การจัดการความรู้ การกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของบุคคล/ทีมอย่างเต็มที่ และให้ลองปฏิบัติในแนวทางใหม่ๆได้ เป็นต้น

4) เทคโนโลยี ประกอบด้วย

4.1 เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึง เทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบเอกสารอิเล็คทรอนิกส์ (e-document) ระบบการจองห้องเรียนหรือห้องประชุมทางออนไลน์ เป็นต้น

4.2 เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ หมายถึง เทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต ระบบการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เว็บท่าความรู้ (Knowledge Portal) ระบบ Social Media เป็นต้น

ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง การให้ความสนับสนุนจากผู้บริหารในด้านต่างๆ เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานการจัดกิจกรรมต่างๆ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเตรียมการด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนซึ่งผู้บริหารต้องคำนึงถึง นอกจากนั้นต้องมีการเตรียมการด้านอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ได้แก่ การเตรียมการด้านโครงสร้างพื้นฐาน การจัดทรัพยากรเพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ การเตรียมการด้านวัฒนธรรมองค์การซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับคน ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติคนให้ตระหนักถึงประโยชน์จากการจัดการความรู้ การทำงานเป็นทีม และการเตรียมการด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้เป็นได้ง่ายและรวดเร็ว

2. การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสารข้อมูลความรู้จากผู้บริหารทุกระดับ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ หน่วยงาน บุคลากรหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยส่งเนื้อหาข้อมูล/ความรู้ไปยังบุคลากรหรือผู้รับบริการของหน่วยงาน โดยผ่านช่องทางหรือสื่อต่างๆ ทั้งรูปแบบการสื่อสารแบบทางเดียว ได้แก่ การประกาศ บันทึกข้อความ เอกสาร วารสาร หรือการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การประชุม การสัมนา การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น เพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน

3. กระบวนการและเครื่องมือ หมายถึง กระบวนการการและวิธีการ หรือกิจกรรมการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ โดยกระบวนการจัดการความรู้สามารถนำมาบูรณาการอยู่ในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 7 ขั้นตอน ตามความเหมาะสม สำหรับเครื่องมือหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ใช้พิจารณาตามความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานมีทั้งเครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีซึ่งใช้กับความรู้ประเภท Tacit เช่น การจัดเวที/กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน การศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เป็นต้น ส่วนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโน

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ หมายถึง การเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมหลากหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้สะดวก จัดให้มีเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยพิจารณาให้เข้ากับบริบทของการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ แต่บุคลากรไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้จริงหากได้รับเพียงการฝึกอบรม โดยไม่ได้ศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือนำไปปฏิบัติจริง

5. การวัดผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์การ ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมาก

ยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจึงไม่ใช่การควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนา การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ การวัดผลทำให้ทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ยังเป็นเรื่องใหม่และยังไม่ชัดเจนนัก เพราะผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้สามารถแทรกอยู่ได้ทุกอณูขององค์การ การแยกผลลัพธ์จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก อย่างไรก็ตามมีความพยายามวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้โดย Department of the Navy (DON) ของสหรัฐอเมริกา แบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ 2) การวัดปัจจัยส่งออก 3) การวัดผลลัพธ์ การวัดผลสำหรับองค์การที่เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ควรวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆที่ทำ ส่วนองค์การที่มีการจัดการความรู้มาระยะหนึ่งแล้วควรวัดปัจจัยส่งออก ซึ่งตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้วัดความคืบหน้าจากการดำเนินงานจัดการความรู้ เพื่อช่วยในการติดตามผลและปรับปรุงแผนงาน/กิจกรรมการจัดการความรู้ได้ ส่วนการวัดผลลัพธ์จะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ องค์การควรยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน ควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อจูงใจ นอกจากนั้นควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรในปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ ควรทำความเข้าใจแนวทางการนำไปใช้ในเรื่องต่อไปนี้

1. เงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ ดังนี้

1.1 ผู้บริหาร

1) ศึกษาข้อมูลสภาพมหาวิทยาลัย รู้และเข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี พัฒนาวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางของมหาวิทยาลัย และสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) การพัฒนาทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาเครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ โดยจัดทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรด้านอื่น ให้สอดคล้องเหมาะสมควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลง

3) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4) เป็นผู้บริหารที่เอื้ออำนาจ (Empowerment) ไม่ใช่แบบควบคุมสั่งการ (Command & Control) เป็นผู้ร่วมสร้างฝัน และจับภาพความสำเร็จน้อยใหญ่นำมาชื่นชม ส่งเสริม ยกย่องและให้รางวัล เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีความสำเร็จของตนและหน่วยงานเพิ่มขึ้น

1.2 อาจารย์

1) การตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและให้ความร่วมมือในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย

2) เป็นผู้มีใจเปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นเพื่อนร่วมงาน นักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และยินดีในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่มีเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยไม่หวงความรู้

3) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยเตรียมพร้อมตนเองด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ (นโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงานต้นสังกัด) และด้านทักษะโดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้เพื่อจะได้เรียนรู้ด้วยตนเองได้ และสามารถนำมาใช้พัฒนาทักษะด้านการสอน การวิจัย และให้บริการวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 บุคลากรสายสนับสนุน

1) การตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน และให้ความร่วมมือในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย

2) การเปิดใจเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาโดยการพัฒนาด้านวิชาการ ใช้การจัดการความรู้ทั้งความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) โดยการอบรม การเรียนรู้จากคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน และความรู้โดยนัย (tacit knowledge) โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งจากแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) และจากบทเรียนที่ได้รับจากการปฏบัติงาน (lesson learned) และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนา ปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีจิตบริการ

2. ข้อแนะนำสำหรับการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ โดยรูปแบบฯที่นำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทใกล้เคียง โดยการนำไปใช้ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย เช่น ทรัพยากรทางการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น ข้อแนะนำ มีดังนี้

1) ควรมีการจัดตั้งทีมงานเจ้าภาพ เช่น ทีมงานการเปลี่ยนแปลง ทีมงานการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงความเหมาะสมด้านคุณลักษณะของบุคคล มากกว่าการจัดตั้งตามโครงสร้างองค์การแต่เพียงอย่างเดียว

2) ผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนควรใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการงานที่ตนรับผิดชอบเป็นปกติ ไม่ควรแยกการจัดการความรู้ออกจากงานประจำ โดยเน้นการนำจุดแข็งหรือความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และต่อยอดความรู้/วิธีการซึ่งกันและกัน

3) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคนโดยคงรักษาหลักการตามระบบคุณธรรม หลักสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน มีการถ่ายเทผู้มีการประเมินต่ำออกจากระบบ และจูงใจคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบ

4) พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ โดยเน้นสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยและสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง/กลุ่มงาน ดังนี้

4.1 สมรรถนะหลักที่เหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ความใฝ่รู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ เป็นแหล่งความรู้ของมหาวิทยาลัย ที่จะทำการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันได้ การพัฒนาการทำงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องโดยสร้างสรรค์ความคิด หรือนวัตกรรมในการทำงานเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและมหาวิทยาลัย

4.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง/กลุ่มงาน ดังนี้

- สายงานบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะการบริหารจัดการ ความรอบรู้เฉพาะตำแหน่ง การมอบอำนาจ หลักธรรมาภิบาล
- สายงานวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ ผลงานวิชาการ ได้แก่ งานวิจัย บทความ ตำรา เอกสารการสอน และการพัฒนาตนเองด้านวิชาการอย่างสม่ำเสมอ การบริการวิชาการสู่สังคม จรรยาบรรณในวิชาชีพ
- สายสนับสนุน ได้แก่ ความรู้และทักษะในงาน ความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด ความยืดหยุ่นและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องหรือมีนวัตกรรมในการทำงาน บุคลิกภาพและจิตบริการ คุณธรรมจริยธรรม

สำหรับการพิจารณาว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขับเคลื่อนองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้ อาจพิจารณาได้จาก ตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพที่พัฒนาโดยจิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากร

1.1 ผู้บริหารทุกระดับเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ มีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล โดยมีพฤติกรรม ดังนี้

- เป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- มีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงความสำคัญของการเรียนรู้
- มีการจัดปัจจัยสนับสนุน เช่น งบประมาณ ทีมงานรับผิดชอบ
- กระตุ้นความคิดและศักยภาพของบุคลากร และให้กำลังใจ
- เน้นการทำงานเชิงคุณภาพ เน้นการทำงานเป็นทีม
- ยกย่องชมเชยผู้ใฝ่เรียนรู้และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

1.2 บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน

- บุคลากรให้ความร่วมมือกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ยอมรับความคิดเห็นเพื่อร่วมงานและยินดีถ่ายทอดความรู้

- ใฝ่เรียนรู้ และใช้การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

2. ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การ

- มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
- มีวัฒนธรรมองค์การ หรือความเชื่อร่วมกันว่าความสำเร็จอยู่ที่บุคลากรทุกระดับ (ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ) โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการให้ความสำคัญกับบุคลากร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ โดยมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ
- มหาวิทยาลัยมีระบบยกย่องชมเชยกับผู้มีผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการนำผลงานมาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ตัวบ่งชี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- จัดให้การเรียนรู้ การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญของมหาวิทยาลัย
- จัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้โดยมีบุคคลจากหลากหลายหน่วยงาน
- พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับระดับ/ลักษณะงานที่รับผิดชอบ
- ส่งเสริมและให้โอกาส และจัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ของคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

4. ตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์การ

- มีการเตรียมการคนในทุกระดับด้านทัศนคติเพื่อรับการบริหารจัดการแนวใหม่และการจัดการความรู้
- สื่อสารเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้อย่างชัดเจนและผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- มีการนำเครื่องมือในการพัฒนาองค์การต่างๆ มาใช้อย่างเหมาะสม

5. ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์

- ผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติดีต่อการใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน

- ผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติดีต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้
- อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนมีขีดความสามารถสูงขึ้น โดยมีเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- ผู้บริหารทุกระดับ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงขึ้นโดยมีเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน
- ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจโดยใช้ความรู้เป็นฐานมากขึ้น

6. ตัวบ่งชี้ทุนองค์การ

- มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
- มหาวิทยาลัยมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
- มหาวิทยาลัยมีการสะสมความรู้ที่จำเป็น มีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
- มีเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับผู้ใช้งานแต่ละระดับและมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ระบบอินทราเน็ต การเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยมีการอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างทั่วถึงอย่างสม่ำเสมอ

บทที่ 6
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย สรุปผลเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1 ข้อมูลอธิการบดีและข้อมูลมหาวิทยาลัย

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลเป็นอธิการบดี จำนวน 5 คน เป็นรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน อธิการบดีเป็นเพศชาย 5 คน เพศหญิง 1 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท 1 คน โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยปัจจุบันมากที่สุดคือ 35 ปี รองลงมาคือ 24 ปี และ 23 ปี ตามลำดับ อธิการบดีที่มีประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยน้อยที่สุดคือ 1 ปี

อธิการบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมากที่สุด คือ 14 ปี รองลงมาคือ 13 ปี และ 6 ปี 5 ปี และอธิการบดีที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อยที่สุดคือประมาณ 1 ปีมี 2 แห่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ก่อตั้งมหาวิทยาลัยนับจนถึงปัจจุบันมีระยะเวลานานที่สุดคือ 117 ปี รองลงมา คือ 114 ปี นอกจากนั้น มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 แห่งที่มีอายุการก่อตั้ง 70 ปี ขึ้นไป และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีอายุการก่อตั้งน้อยที่สุดคือ 62 ปี

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายวิชาการ มากที่สุด คือ จำนวน 845 คน รองลงมาได้แก่ จำนวน 571 คน 380 คน 354 คน จำนวน 312 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายวิชาการน้อยที่สุดคือจำนวน 240 คน

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายสนับสนุน มากที่สุด คือ จำนวน 1,400 คน รองลงมา จำนวน 661 คน 363 คน 356 คน 240 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบุคลากรสายสนับสนุนน้อยที่สุดคือ จำนวน235 คน

มหาวิทยาลัย ที่มีนักศึกษามากที่สุด จำนวน 27,234 คน รองลงมา จำนวน 24,803 คน 22,256 คน 19,896 คน 19,000 คน และ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีนักศึกษาน้อยที่สุดคือ จำนวน 12,000 คน

หลักสูตรที่มีความเข้มแข็งและเป็นจุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีความหลากหลาย แต่ส่วนใหญ่ยังคงมีจุดเน้นที่สาขาวิชาการผลิตครูซึ่งเป็นจุดกำเนิดของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มาจากวิทยาลัยครู นอกจากสาขาการผลิตครูแล้ว ยังมีสาขาอื่นซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งเป็นที่รู้จัก เช่น อุตสาหกรรมอาหารและบริการ ดนตรีและศิลปะการแสดง ดนตรีไทย แพทย์แผนจีน เอเชียศึกษา เป็นต้น

ด้านโครงสร้าง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยปรากฏตามปรัชญา วิสัยทัศน์ที่มีจุดเน้นที่หลากหลาย แตกต่างกัน แต่ในภาพรวมยังคงมีการตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น โดยในปัจจุบันหลายมหาวิทยาลัยได้ปรับทิศทางให้เกิดการยอมรับในระดับสากล

ด้านคน ในภาพรวมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมีหลักในการบริหารจัดการโดยการเป็นแบบอย่างที่ดี ใช้หลักธรรมาภิบาล ควรเป็นผู้มีความมุ่งมั่นทุ่มเท เสียสละ

ด้านวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพียง 2 แห่ง ที่กำหนดค่านิยมไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในความเห็นของอธิการบดี เห็นว่าควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การทุ่มเทเสียสละ

ด้านเทคโนโลยี พบว่า มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 1 แห่ง กำหนดเป้าหมายในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสู่ e-university ซึ่งในปัจจุบันใช้ e-document อย่างเต็มรูปแบบ และมีมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 1 แห่ง วางแผนจัดทำระบบฐานข้อมูลใหม่ โดยว่าจ้างบริษัทออกแบบร่วมกับผู้เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย โดยจะเป็นระบบที่มีลักษณะเป็น real time เพื่อสนับสนุนงานประจำเพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ และเน้นการใช้ข้อมูลต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

จุดอ่อนและปัจจัยสู่ความสำเร็จ อธิการบดีส่วนใหญ่ เห็นว่าจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ที่คน ที่ยังติดอยู่กับกรอบความคิดเดิม จึงเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคนเป็นปัจจัยที่สำคัญ และเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ต้องใช้เวลานาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของอธิการบดีส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ที่คนที่ต้องเปลี่ยนกรอบความคิด และปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่า สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาส่วนมากอยู่ในระดับปริญญาโท ผู้ให้ข้อมูลสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมมากที่สุด ตำแหน่งในปัจจุบันเป็นกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนมากที่สุด มีประสบการณ์ในตำแหน่งอยู่ระหว่าง 1-4 ปี เป็นส่วนมาก และมีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 1-5 ปี

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ด้านโครงสร้าง พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพปัจจุบันในระดับมาก ได้แก่ มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ ก.พ.ร.อย่างต่อเนื่อง และเป็นข้อที่มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีสภาพปัจจุบันในระดับมาก สภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับปานกลางและต่ำที่สุด ได้แก่ คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง

ด้านผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางองค์การ ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างชี้นำความคิด มีความมุ่งมั่น

ด้านบุคลากร พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมสูงที่สุด คือ อาจารย์ในภาพรวมมีการสั่งสมความเชี่ยวชาญ โดยขวนขวายหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน สภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลางเพียงหนึ่งข้อซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน

ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย และรองลงมา ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ด้านเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์การ เช่น การมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเว็บ ระบบอินทราเน็ต ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเพียงหนึ่งข้อ คือ มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ web based training การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนแบบ e-learning เป็นต้น

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ด้านโครงสร้าง พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ การสื่อสารที่ใช้ง่ายต่อความเข้าใจและจดจำ เช่น ใช้แผนภาพแสดงโครงสร้าง ขั้นตอนงานและมีความถูกต้องชัดเจน รองลงมาคือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับ

ฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง การสื่อสารเน้นแบบสองทาง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น มหาวิทยาลัยมีระบบค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น

ด้านคน

ผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากและสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างเหมาะสม ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจและทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

บุคลากร พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน รองลงมา คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน อาจารย์ในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น รองลงมา คือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ บุคลากรในภาพรวมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

ด้านเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวม สภาพปัจจุบันแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด คือมหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีระบบฐานข้อมูลที่มีการปรับปรุงข้อมูลในระบบให้ถูกต้องและทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่สนับสนุนการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผู้ใช้ในด้านความต้องการ ง่าย เร็ว สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตอนที่ 4 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

ด้านโครงสร้าง พบว่าในภาพรวม ปัญหามากที่สุดคือ กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า รองลงมา ได้แก่ แนวปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ระบบงานไม่มีความชัดเจน การจัดทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม เป็นต้น

ด้านคน พบว่าในภาพรวม ปัญหามากที่สุด คือผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุยกัน รองลงมา ได้แก่ อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร เป็นต้น

ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าในภาพรวม ปัญหามากที่สุด คือ บุคลากรในภาพรวมขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น รองลงมาคือ บุคลากรในภาพรวมไม่ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานประจำไป วัน ๆ ไม่สนใจพัฒนางานให้ดีขึ้น ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร เป็นต้น

ด้านเทคโนโลยี พบว่าในภาพรวม ปัญหามากที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น รองลงมา คือ คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ

จุดอ่อนรวมทุกมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เรียงตามลำดับความถี่ ได้แก่ 1) ขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย 2) มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์ 3) การดำเนินงานใช้รูปแบบเดิม มีขั้นตอนมาก ล่าช้า ขาดความคล่องตัว 3) ขาดการทำงานเป็นทีม ขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม เรียงตามลำดับความถี่ ได้แก่ 1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร บุคลากร เน้นการทำงานเป็นทีม 2) สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน มีระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัล และจัดสวัสดิการที่เหมาะสม 3) การบริหารที่ใช้หลักธรรมาภิบาล 4) วิสัยทัศน์ และนโยบายในการบริหารชัดเจน 5) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ทำอย่างที่พูด 6) จัดกระบวนการทำงานให้เป็นระบบ และกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงทุกระดับ 7) สร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ

2.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการองค์การที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารเรื่อง "เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์" ของสำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยศึกษาองค์การทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) จำนวน 4 แห่ง สรุปผลได้ ดังนี้

1) การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในภาพรวมพบว่า องค์การกำหนดเป้าหมาย ค่านิยม พันธกิจ หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความเป็นเลิศ และมีความศรัทธาในพนักงานทุกคนที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของอาจารย์ พนักงาน และนักศึกษา โดยสร้างความพึงพอใจในการบริการสนับสนุนด้านต่างๆ มีการทบทวนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วม

2) การสื่อสาร ในภาพรวมพบว่า องค์การมีการสื่อสารนโยบาย ทิศทางองค์การและข้อมูลต่างๆหลายช่องทาง ทั้งแบบสองทาง ได้แก่การประชุมในกลุ่มต่างๆ การนำเสนอข่าวสารบนเว็บไซด์ จดหมายข่าว เป็นต้น

3) กระบวนการและเครื่องมือ ในภาพรวมพบว่า องค์การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีต้องมีคุณภาพสูง มีความหลากหลาย โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีระบบฐานข้อมูล มีการเทียบเคียง (Benchmarking) ในเรื่องการเรียนการสอนและค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การศึกษาดูงานองค์การที่ประสบความสำเร็จ

4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ ในภาพรวม พบว่า มีการให้การศึกษา อบรมพัฒนาคณาจารย์ พนักงาน รวมทั้งนักศึกษา วิธีค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมโดยสำรวจความคาดหวังของพนักงาน การเทียบเคียงกับองค์การอื่น การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน

5) การวัดผล ในภาพรวม พบว่า ทุกองค์การมีระบบการประเมินที่เข้มแข็ง มีการวัดและประเมินความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการต่างๆ

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนบรรลุเป้าประสงค์โดยมีระบบพี่เลี้ยง และใช้กลยุทธ์หลากหลายในการรักษาพนักงานใหม่ มอบโล่ห์เกียรติคุณ ให้ทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้ทดลองปฏิบัติ มีการคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน จัดงานขอบคุณพนักงาน ให้ค่าตอบแทนเพิ่ม เป็นต้น

2.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การที่ได้รับรางวัลระดับชาติ

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ได้รับรางวัลระดับชาติ ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

2) กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์การกำหนดเนื้อหาความรู้ให้สอดคล้องกับภาระงานแต่ละฝ่าย และตอบสนองเป้าหมายขององค์การ

3) การสื่อสารจากผู้บริหารทุกระดับอย่างชัดเจนและทั่วถึง โดยชี้ให้เห็นว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารหรือการจัดระบบงานใหม่จะทำให้เกิดความสะดวกสบายกว่าแบบเดิมและงานจะมีคุณภาพมากขึ้น องค์การได้ผลตอบแทนมากขึ้น การจัดการความรู้อาจดำเนินการได้

2 ลักษณะ คือ 1. องค์การที่มีความพร้อม ควรเริ่มจากกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ ส่วน องค์การที่ยังไม่คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มต้นการจัดการความรู้แบบเป็นทางการ

4) องค์การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ง่าย และเข้าถึง โดยมีวิธีการ/กิจกรรมที่หลากหลาย ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ

2. การสื่อสาร

ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการสื่อสารในองค์การทั้งการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

3. กระบวนการและเครื่องมือ

1) องค์การไม่ได้กำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ไม่ได้มีการประกาศว่าจะจัดการความรู้ แต่การจัดการความรู้เนียนอยู่ในการปฏิบัติงานปกติ

2) เครื่องมือ/วิธีการในการจัดการความรู้ประเภท Explicit เป็นการจัดเก็บในระบบการปฏิบัติงานปกติ เช่น รายงานการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยโดยจัดเป็นคลังความรู้ขององค์การ จัดเป็นหมวดหมู่ทั้งความรู้เชิงเทคนิคและความรู้ที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง

3) เครื่องมือ/วิธีการในการจัดการความรู้ประเภท Tacit ใช้ถอดประสบการณ์ของพนักงานโดยให้เขียนเทคนิคการทำงาน หรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรงโดยมีช่องทางให้ถ่ายทอด เช่น การจัดระบบอินทราเน็ตโดยมีหัวข้อต่าง ๆ ทีมงานข้ามสายงาน การสอนงาน การจัดกิจกรรมให้มีการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ทั้งที่เกี่ยวกับงาน และไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง

4) ค้นหาการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในองค์การและนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง ควรออกไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์การอื่นเสมอ ศึกษาเทคนิคต่างๆ มาปรับใช้กับองค์การ ต้องไม่หยุดเรียนรู้ และไม่หยุดการพัฒนา

2. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ องค์การจะมีแผนการฝึกอบรมของพนักงาน (Training Roadmap) โดยพิจารณาให้การฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้านทักษะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่หรือความชำนาญเฉพาะทาง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษา การจัดการคุณภาพ โดยพิจารณาจากเป้าหมายขององค์การ สมรรถนะ และสำรวจความรู้และความต้องการในระดับบุคคล วิธีการเรียนรู้มีหลายลักษณะ เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (action learning)

3. การวัดผล

องค์การวัดผลการจัดการความรู้จากผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาว่าพนักงานได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้นำมาปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ และวัด

จากผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งความพึงพอใจของพนักงาน โดยการสังเกตุ สอบถาม หรือใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ

2.3 ผลการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการทีมงานการจัดการความรู้ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2551 ในมิติที่ 4 ตัวชี้วัดที่ 20 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ค่าคะแนน 4.5 ขึ้นไป สรุปได้ดังนี้

1. การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เตรียมการโดยจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยโดยอธิการบดีมอบหมายให้รองอธิการบดีเป็นผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) โดยส่วนใหญ่เป็นรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน หรือรองอธิการบดีที่ดูแลด้านการประกันคุณภาพ ในระยะแรกได้มีการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีประสบการณ์มาให้ความรู้ ชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องการดำเนินการจัดการความรู้ อบรมเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ นอกจากนี้ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแนวทางที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนดโดยมีการประชุมหารือในทีมงานการจัดการความรู้ที่มีกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้

2. การสื่อสาร

การสื่อสารเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดีในการถ่ายทอดแนวทางที่ได้รับจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการสู่ผู้บริหารทุกระดับและบุคคลากร ผู้อำนวยการจัดการความรู้เป็นผู้ถ่ายทอดต่อบุคลากรที่เป็นฝ่ายปฏิบัติในรายละเอียดต่างๆ ของการดำเนินการจัดการความรู้ ช่องทางในการสื่อสารนอกเหนือจากการประชุม ได้แก่ การส่งบันทึก เอกสารเผยแพร่ เช่น วารสาร ในบางมหาวิทยาลัยมีการจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้โดยนำเอาข่าวสารการจัดการความรู้ ข้อมูล บทความ ที่เป็นความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้มาเก็บไว้

3. กระบวนการและเครื่องมือ

กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้แนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยในทางปฏิบัติขั้นตอนการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาด บางขั้นตอนอาจอยู่ด้วยกัน ดำเนินการไปพร้อมกัน หรือบางขั้นตอนอาจไม่จำเป็น อย่างไรก็ตามการปฏิบัติจริงไม่ได้ยึดขั้นตอนตายตัวแต่ให้บูรณาการไปด้วยกัน มุ่งให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

สำหรับเครื่องมือในการจัดการความรู้ประเภท Explicit ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติงานตามแบบที่กำหนด คู่มือการปฏิบัติงาน บันทึกการประชุม มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยโดยนำกฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงานเก็บไว้ในระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย โดยจัดทำเป็นเว็บไซค์การจัดการความรู้ จัดทำเป็นหมวดหมู่เพื่อให้ผู้ใช้งานได้นำไปใช้ได้สะดวก ส่วนเครื่องมือในการจัดการความรู้ประเภท Tacit ที่ใช้ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดกลุ่มความรู้แบบชุมชนนักปฏิบัติ การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การจัดเวทีระดมความคิด

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีการพัฒนาบุคคลากร โดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ หน่วยงานรับผิดชอบ คือ กองการเจ้าหน้าที่ โดยตั้งเป็นรูปกรรมการของกองทุนพัฒนาบุคลากรซึ่งมีงบประมาณอยู่ในส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้คณะ/สำนักเพื่อพัฒนาบุคคลากรโดยอาจกำหนดให้เป็นรายหัวตามแต่หน่วยงานจะพิจารณา

5. การวัดผล

วัดผลตามตัวชี้วัดของแผนดำเนินการที่ตั้งไว้ ส่วนการวัดแบบไม่เป็นทางการ เช่นการวัดผลการฝึกอบรมและเรียนรู้วัดโดยให้ทำรายงาน สังเกตการปฏิบัติงาน การนำความรู้ที่ได้มาใช้ การนำเรื่องที่ได้รับความรู้มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เป็นต้น

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เช่น การจัดการประกวด การแสดงผลการจัดการความรู้และมีรางวัลมอบให้ การกล่าวชมเชยในที่ประชุม

ตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยนำผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 และ 2 เป็นฐานของการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2.1 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีดังนี้

1) การพัฒนาเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยต้องแสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ขั้นตอน มีกลไกการเปลี่ยนแต่ละองค์ประกอบอย่างไร

2) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องรู้บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ เพื่อให้บริบทสอดคล้องกับการจัดการความรู้ เช่น การทำงานเป็นทีม

3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาต้องเป็นรูปแบบที่สะท้อนให้เห็นว่าเหมาะสมกับราชภัฏ

4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละองค์การเพราะมีบริบทแตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จอาจมีบางเรื่องที่เป็นข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงควรบอกข้อจำกัดของราชภัฏด้วย

5) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรแสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เห็นว่าในแต่ละขั้นตอนจะทำอย่างไร มีองค์ประกอบใดเกี่ยวข้องบ้าง

3.2.2 ผลการวิเคราะห์แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำแบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คนให้การรับรอง ผลเป็นดังนี้

1) หลักการและเหตุผล แนวคิดและหลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

2) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3) กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาเพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติม แล้วปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. **ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร**

สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการ

1) สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ทุกมหาวิทยาลัยมีสภาพการบริหารจัดการในเรื่องการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ ก.พ.ร.อย่างต่อเนื่องในระดับมาก ซึ่งเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่หน่วยงานนโยบายกำหนด เพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมิน ในขณะที่การบริหารจัดการด้านโครงสร้างในเรื่องอื่นๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และสภาพการบริหารจัดการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง แสดงว่ามหาวิทยาลัยไม่ให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ ซึ่งจากการศึกษาโดยองค์การที่ได้รับรางวัล MBNQA และองค์การที่รับรางวัลระดับชาติของไทยได้มุ่งเน้นที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นอย่างมากเพราะถือเป็นหัวใจขององค์การ และถึงแม้มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้เป็นองค์การเอกชนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเชิงธุรกิจเหมือนกับองค์การเอกชน แต่ในปัจจุบันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการแข่งขันสูงมาก และต้องมีกลยุทธ์เชิงธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเพราะมหาวิทยาลัยต้องเลี้ยงตนเองให้ได้ไม่ได้พึ่งงบประมาณจากรัฐบาลเท่านั้น ฉะนั้น การมุ่งเน้นผู้รับบริการ คือ นักศึกษา และผู้รับบริการอื่นๆ จึงถือเป็นหัวใจขององค์การเช่นกัน

2) สภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass, 1985) ที่อธิบายลักษณะผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงว่าต้องมีบารมี มีวิสัยทัศน์กว้าง เป็นแบบอย่างให้ยึดถือ ไคเซอร์ และพอสเนอร์ (Kaiser and Posner อ้างถึงใน สุชาดา รังสินันท์, 2551) วิจัยพบว่า ผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบอย่าง มีแรงจูงใจสู่วิสัยทัศน์ และสนับสนุนให้ผู้อื่นปฏิบัติ ซึ่งเวนทริส (Ventris, 2004) เห็นว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือมีผู้นำที่กระตือรือร้น (active leadership) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) กำหนดองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำว่า บทบาทที่สำคัญที่สุด คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน แต่ในทางตรงกันข้ามค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารใช้เทคนิคการ

จูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าบุคลากรเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้ามองภาพรวมผู้บริหารของมหาวิทยาลัยยังไม่มีเทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งแตกต่างจากองค์การที่ได้รับรางวัล ที่มีระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการจูงใจด้วยการยกย่องชมเชยบุคลากร และให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน รางวัลที่มีคุณค่าทางจิตใจ เช่น การให้เกียรติ การกล่าวชมเชยในที่สาธารณะ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เวนทริส (Ventris, 2004) ที่เห็นว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการมีระบบการตอบแทนและให้รางวัล

3) **สภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากร** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อาจารย์ในภาพรวมมีการสั่งสมความเชี่ยวชาญ โดยขวนขวายหาความรู้ใหม่มาพัฒนางาน แสดงให้เห็นว่าอาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมมีความใฝ่รู้ โดยขวนขวายหาความรู้ใหม่มาเพื่อพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) พบว่า ลักษณะสำคัญของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ประการแรกคือ บุคลากรควรเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ อันจะส่งผลต่อการกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้ามข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน สอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2548) ที่กล่าวไว้ว่าการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติการตามแบบเดิม จะเกิดการเรียนรู้น้อยมาก การเรียนรู้ของข้าราชการเหล่านี้เน้นการเรียนรู้นอกงานหรือไม่สัมพันธ์กับงาน เป็นผลให้สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานจึงเป็นแบบเดิม มีความล่าช้า และไม่คล่องตัว

4) **สภาพการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ** ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ เช่น การเขียนรายงานเสนอความคิดเห็นในการพัฒนางาน การถ่ายทอดประสบการณ์แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ในภาพรวม มหาวิทยาลัยราชภัฏยังขาดวัฒนธรรมองค์การด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากร และไม่มีการติดตามผลหลังจากผ่านการอบรม/เรียนรู้ และไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างบุคลากร นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่ามหาวิทยาลัยมีการจัดโครงการ/กิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และไม่ค่อยให้ความสำคัญกับระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยจากการสัมภาษณ์อธิการบดี และผู้อำนวยการทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ผู้บริหารยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัล เช่นเดียวกับผล

การวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคิดเห็นว่าจุดอ่อนในการบริหารจัดการลำดับแรกคือ ขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย ซึ่งแตกต่างกับองค์การที่ได้รับรางวัลระดับชาติ ที่ให้ความสำคัญกับการยกย่องชมเชยบุคลากรทุกระดับเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ควรสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้กับคนทุกระดับในองค์การ และมีรางวัลสำหรับคนทุกระดับที่มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ และผลการวิจัยของกรูเบอร์ (Gruber, 2000) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยสนับสนุนต่อการใช้ความรู้ร่วมกันขององค์การคือ การมีวัฒนธรรมองค์การแบบเปิดเผยไว้วางใจกัน มีค่านิยมร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และการมีระบบการให้รางวัล

5) **สภาพการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี** ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก แต่มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมีระบบเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ในระดับต่ำ ยังไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งจากผลการวิจัยจากทั้งการสัมภาษณ์อธิการบดี และจากผลวิเคราะห์แบบสอบถามพบว่าบุคลากรมีการเรียนรู้น้อย ไม่ใฝ่รู้ และไม่ค่อยนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแบ่งปัน อาจเป็นเพราะเทคโนโลยีในการสนับสนุนการเรียนรู้ไม่มีประสิทธิภาพพอ เพราะในปัจจุบันการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถทำได้โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา หากมีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้จะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องเสียเวลามาก ทั้งนี้จากงานวิจัยของจิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่า การบริหารคนหรือการเตรียมคนในทุกระดับ ควรพัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศให้กับคนทุกระดับในองค์การ โดยจัดโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือระบบฐานความรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของคนในองค์การ และผลการวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) พบว่า เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากร ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสมบูรณ์จึงต้องอาศัยรูปแบบการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้สามารถจัดการกับการเรียนรู้ของตนเองได้ โดยสามารถใช้รูปแบบการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assistant Instructions: CAI) การประชุมทางไกลผ่านวีดิโอ (VDO Conference) และเว็บท่าความรู้ (Web Portal) ซึ่งผู้เรียนสามารถจัดการการเรียนรู้ของตนเองได้ตามความเหมาะสม

ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

1) ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน โดยประเด็นที่มีความแตกต่างมากที่สุดในด้านโครงสร้าง คือ การสื่อสารที่ใช้ง่ายต่อความเข้าใจและจดจำ รองลงมาคือคณะ/หน่วยงานมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารเน้นแบบสองทาง ตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในการปรับปรุงการสื่อสาร การมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและการนำมาปรับปรุงการให้บริการในลำดับต้น เนื่องจากการสื่อสารมีความสำคัญมากในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่าหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้คือการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ ปรอง กองทรัพย์โต (สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2553) กล่าวว่าการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะตอกย้ำเรื่องความตระหนักของคน ต้องเลือกช่องทางให้เหมาะสม โดยต้องให้ความสำคัญกับการฟังซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์การ ต้องมีความสามารถในการชักจูงให้บุคลากรคล้อยตาม ตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษา วิเคราะห์ และการแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น นอกจากนี้ผลการวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) พบว่าการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยช่องทางการสื่อสารสำหรับบุคลากรภาครัฐมีหลายรูปแบบทั้งแบบทางเดียวและสองทาง แต่การสื่อสารสองทางสามารถช่วยลดความไม่แน่ใจระหว่างดำเนินการสื่อสาร โดยมีการโต้ตอบกลับไปมา จึงทำให้อีกฝ่ายรู้ว่าผู้รับสารเข้าใจสารที่ส่งไปหรือไม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยิมา โตกะคุณะ (2541) พบว่า การสื่อสารแบบสองทางและไม่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากเป็นการสื่อสารที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อมกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร จนทำให้เกิดความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน เนื่องจากไม่ต้องมีระเบียบวิธีเป็นทางการในการบังคับให้ต้องกระทำ

2) ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจ รองลงมา คือ ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจโดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างเหมาะสม และ ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเห็นว่า การสร้างแรงบันดาลใจโดยกระตุ้นให้ใช้ศักยภาพ การให้กำลังใจ การยอมรับความคิดเห็น การจูงใจโดยยกย่องชมเชยและให้รางวัล การไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจ ของผู้บริหารในสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามรายละเอียดข้างต้น เพื่อจะได้ใจของบุคลากรซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะทำให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามความประสงค์ของประชาคมในมหาวิทยาลัยและนำไปสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass, 1985) ที่ว่าผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ให้ผู้ตามรู้สึกถึงพละกำลัง และความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีความเห็นอกเห็นใจ (individualized contribution) สนใจ ใส่ใจบุคคล เป็นพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษา คำแนะนำ มีความเห็นอกเห็นใจผู้ตามเข้าใจความต้องการของผู้อื่น

3) **ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านบุคลากร** พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ บุคลากรสายสนับสนุนในภาพรวมมีความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะในงาน รองลงมาคือ บุคลากรสายสนับสนุนส่วนใหญ่ใฝ่เรียนรู้และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนางาน เป็นต้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากร และการนำความรู้มาพัฒนางาน โดยจัดให้มีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) ที่พบว่า องค์การควรกำหนดประเด็นความรู้หลัก และความรู้เชิงเทคนิคที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน สร้างหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สนับสนุนการเรียนรู้ของคนในองค์การให้ทันต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงของโลก พัฒนาทักษะวิธีที่จะเรียนรู้ โดยสอดแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกกิจกรรมหรือการทำงาน และกำหนดให้มีการถอดประสบการณ์การเรียนรู้ หรือความรู้ที่ได้จากการทำงาน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ทั้งนี้ งานวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) พบว่า ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ประสบการณ์ที่เรียกว่าความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของประพนธ์ ผาสุกยืด (2547) ที่กล่าวถึงส่วนตัวปลา ที่เรียกว่า Knowledge Sharing เป็นส่วนที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ และ วิจารณ์ พานิช (2547) กล่าวไว้ว่าความรู้ที่เป็นประโยชน์เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก ซึ่งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวคนไม่เป็นระบบ ฝังอยู่ในพฤติกรรม ประสบการณ์ อารมณ์ ค่านิยม และอุดมการณ์ส่วนตัว ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการเรียนรู้ในหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เชี่ยวชาญ ดังนั้นการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวิธีการในการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ภายใน โดยเฉพาะความไว้วางใจผู้อื่น (Trust) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเวน (Steven, 2004) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือการพัฒนาความไว้เนื้อเชื่อใจ โดย สเครม (Skyrme, 2004) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ 1) คนเชื่อว่าความรู้คืออำนาจ 2) ไม่ยอมรับความคิดใหม่ 3) ไม่ตระหนักว่าความรู้บางอย่างมีประโยชน์สำหรับคนอื่น 4) ขาดความไว้เนื้อเชื่อใจ และไม่มีเวลา นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ คือ 1) ระบบความดีความชอบไม่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) สถานะไม่เท่าเทียมกัน 3) ความห่างทั้งในระยะทางและเวลา 4) ในบางกลุ่มสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศจะไม่ได้รับความสนใจถ้าไม่มีผลวิเคราะห์แนบด้วย 5) ความเชื่อว่าไม่สามารถนำเสนอความรู้ฝังลึกได้ 6) ความกลัวขาดแคลนความรู้เมื่อมีการลดขนาดหน่วยงาน ดังนั้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐควรสร้างให้สมาชิกที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดความรู้สึกเชื่อใจกัน และเชื่อมั่นว่าความรู้และประสบการณ์สามารถสั่งสมและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรรุ่นต่อไปได้หากทุกฝ่ายร่วมกันอย่างจริงใจ

4) **ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ** พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการวัดและประเมินผลเมื่อคนผ่านการฝึกอบรม/เรียนรู้ รองลงมาคือ คณะ/สำนัก/หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร โดยการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่ได้ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ หากไม่มีระบบสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการวัดผลจะทำให้บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และเห็นว่าแม้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ไม่ได้รับการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2547) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การนั้น องค์การได้สร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมอะไรบ้างที่เชื่อว่าช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ สำหรับวัฒนธรรมที่สำคัญของหน่วยงานภาครัฐ ประการแรกคือความไว้วางใจ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานภายในหน่วยงานสำหรับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นกระบวนการหลักที่ทำให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน

5) **ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี** พบว่า ในภาพรวมมีความแตกต่างมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงเพื่อเตรียมพร้อมในการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้และหลักสูตรการอบรมสอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมมหาวิทยาลัย

ราชภัฏยังมีข้อจำกัดในการอบรมทักษะที่จำเป็นให้แก่บุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ดังนั้นฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้ความสำคัญในการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดำเนินการในเรื่องการอบรมทักษะที่จำเป็นให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่าการเตรียมคนในทุกระดับ ควรปรับพฤติกรรมโดยให้ความรู้ความเข้าใจ พัฒนาทักษะการรู้เท่าทันสารสนเทศให้กับคนทุกระดับ และงานวิจัยของพรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) ที่ว่า การเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับหน่วยงานภาครัฐควรมีการเตรียมการควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของ จอร์ทและริชาร์ด (George & Richard, 2007) ที่ว่า หลักพื้นฐาน 4 ประการเกี่ยวกับเทคโนโลยีและกระบวนการ คือ 1) โครงสร้างที่ใช้ในการสนับสนุนระบบคอมพิวเตอรเพื่อการจัดการข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 2) การประยุกต์ใช้ที่สนับสนุนการทำงาน 3) ทักษะของบุคลากรในการจัดการนเทคโนโลยีพื้นฐาน และ 4) กระบวนการและเทคนิคในการติดตามและประเมินที่ทำให้คลังความรู้เรียบร้อยปลอดภัย

สภาพปัญหาการบริหารจัดการ

1) **สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง** พบว่าในภาพรวม เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า แนวปฏิบัติไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ระบบงานไม่ชัดเจน การจัดทรัพยากรไม่เหมาะสม และการประเมินการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานโดยเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่เพื่อลดขั้นตอน จัดระบบให้ชัดเจนเป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาระบบการจัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน งบประมาณ พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานที่น่าเชื่อถือ เพื่อลดสภาพปัญหาดังกล่าว ซึ่งแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) มีแนวทางให้องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ

2) **สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านคน** พบว่าในภาพรวม เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุยกัน ซึ่งสอดคล้องกันแนวคิดของเบนนิส (Bennis,

1966) ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อคนมีความร่วมมือร่วมใจกันโดยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ปัญหารองลงมา คือ อาจารย์ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ และผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ เห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร แสดงให้เห็นว่าสภาพปัญหาด้านคนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมมีปัญหาหลายด้าน ดังนั้น ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเร่งดำเนินการปรับปรุงสภาพปัญหาด้านคนเพราะถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของมหาวิทยาลัย

3) **สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ** พบว่า ในภาพรวม เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ บุคลากรขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม ยังขาดวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ จากการศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จ พบว่า องค์การจะบรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกระดับ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเร่งดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานเป็นทีม โดยจัดระบบสนับสนุน โดยเน้นกิจกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่องใน และมีระบบรางวัลเพื่อจูงใจ และยกย่องหน่วยงานที่มีการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งพยัต วุฒิรงค์ (2550) ให้แนวคิดว่า มีบริษัทจำนวนมากที่นำการจัดการความรู้มาใช้แต่ไม่ประสบความสำเร็จ และรู้สึกว่าระบบการจัดการความรู้ไม่ได้ดีอย่างที่ถูกกล่าวถึง ซึ่งสาเหตุหนึ่งน่าจะมาจากวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันของแต่ละองค์การที่เป็นสิ่งกีดขวางการสร้างและทำให้เกิดการหมุนเวียนของสินทรัพย์ (ความรู้) ภายในองค์การโดยต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้

4) **สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี** พบว่า ในภาพรวม เห็นว่า ปัญหามากที่สุด คือ เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ แสดงให้เห็นว่าในภาพรวม มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ของคนไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งอาจเป็นผลให้ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำ ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรมอบนโยบายให้ผู้รับผิดชอบเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยดำเนินการวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรให้มากขึ้น เช่น การเรียนรู้จากระบบเทคโนโลยี เช่น e-learning การอบรมแบบออนไลน์ ระบบอินทราเน็ต เป็นต้น รวมทั้งให้มีการอบรมทักษะที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับ ซึ่งเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยเอื้อที่สำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002) กล่าวว่า ระบบย่อยหลักด้านเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะก้าวล้ำกว่าองค์การอื่นๆ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ

2.1 องค์การทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award

1) ผลการวิจัยพบว่ามีการเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยกำหนดเป้าหมาย ค่านิยม พันธกิจ หรือปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ความเป็นเลิศ และมีความศรัทธาในพนักงานทุกคนที่ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเวนทริส (Ventris, 2004) ที่ว่าองค์การต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ และสนับสนุนบุคลากรให้เห็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน

2) ผลการวิจัยพบว่า องค์การมีการสื่อสารนโยบาย ทิศทางองค์การ และข้อมูลต่างๆหลายช่องทาง สื่อสารแบบสองทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของเวนทริส (Ventris, 2004) ที่ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการไหลเวียนของข่าวสารข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วน ชัดเจนและรวดเร็วเพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุน มีส่วนร่วม โดยต้องกำหนดระดับของความเข้าใจในสารที่จะสื่อ และวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารให้เหมาะสม

3) ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการและเครื่องมือ คือ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีต้องมีคุณภาพสูง ทันเหตุการณ์ มีความหลากหลาย โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยองค์การมีระบบฐานข้อมูล นอกจากนั้น มีการเทียบเคียง (Benchmarking) ในเรื่องการเรียนการสอน และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การศึกษาดูงานองค์การที่ประสบความสำเร็จ การประชุม พูดคุยไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของคีเซอร์ (Keyser, 2004) พบว่าปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้คือ เทคโนโลยีที่ใช้งานง่าย ทันสมัยและมีความสามารถในการเชื่อมโยงคนในองค์การ สนับสนุนความสามารถ และสะดวกในการเข้าถึง

4) ผลการวิจัยพบว่าการฝึกอบรมและการเรียนรู้ มีการให้การศึกษา อบรมพัฒนาบุคลากร โดยค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมด้วยการสำรวจ การเทียบเคียงกับองค์การอื่น การประเมินขีดความสามารถของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ แฮคแมน ลอเลอร์ และพอร์เตอร์ (Hackman, Lawler & Porter, 1977) ที่เสนอกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนว่ากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบุคคล ควรเน้นการเพิ่มทักษะ เจตคติ และแรงจูงใจ

5) ผลการวิจัยพบว่าการวัดผล มีการวัดและประเมินความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการต่างๆ มีการติดตามภายหลังการฝึกอบรม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของคีเซอร์ (Keyser, 2004) พบว่าเครื่องมือที่วัดผลควรสะท้อน

ให้เห็นภาพและข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการวัดการติดตามความเคลื่อนไหวของความรู้ในองค์การ

6) ผลการวิจัยพบว่าองค์การมีการยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนบรรลุเป้าประสงค์ และใช้กลยุทธ์หลากหลายในการรักษาพนักงานใหม่ให้ทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนให้ทดลองปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบการเปลี่ยนแปลงแบบ Six-Box ของไวส์บอร์ด (ใน French and Bell, 1990) ที่มีรางวัล (reward) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ต้องมีความสมดุลกับองค์ประกอบด้านอื่น

องค์การทางการศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติที่ได้รับการยอมรับด้านการจัดการความรู้

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

1) การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน โดยการเห็นชอบให้ดำเนินการ ไม่ขัดขวาง รวมทั้งให้ปัจจัยต่างๆ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เช่น การเป็นผู้สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างความไว้วางใจแก่พนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าปลอดภัยหากแสดงความคิดเห็น การโต้แย้งหรือลองปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คาร์ลาโอเดล (Carla O'Dell อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547) ที่เสนอว่าปัจจัยที่ทำให้องค์การสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผล ต้องมีวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับผลการวิจัยของไคเซอร์ และพอสเนอร์ (Kaiser and Posne อ้างถึงใน สุชาดา รังสินันท์, 2551) พบว่าผู้นำต้องส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดความคิด แนวทางใหม่ ทดลองคิดค้น พร้อมที่จะเสี่ยงและเปลี่ยนแปลง เป็นแบบอย่าง โดยส่งเสริมกระบวนการจัดการ ส่งเสริมให้กำลังใจ

2) การสื่อสาร

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการสื่อสารในองค์การทั้งการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน โดยพยายามใช้ช่องทางที่หลากหลายให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข่าวสารได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว สอดคล้องกับวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation (อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547) ที่ว่าการสื่อสารเป็นหัวใจหลักทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจคือ องค์การกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร ซึ่งองค์การ

ต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารสม่ำเสมอและต่อเนื่องตราบเท่าที่องค์การต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 อย่าง ได้แก่ (1) เนื้อหา (2) กลุ่มเป้าหมาย และ (3) ช่องทางในการสื่อสาร เพราะความสามารถในการรับรู้ของคนแต่ละกลุ่มแต่ละระดับจะแตกต่างกัน นอกจากนี้ เชี่ยวชาญ อังศุวัฒนกุล (2544) มีแนวคิดว่าวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคือการสื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับสมาชิกโดยการสร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดข้อมูลให้อย่างทั่วถึง ชี้ให้เห็นเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

3. กระบวนการและเครื่องมือ

องค์การไม่ได้กำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ ไม่ได้มีการประกาศว่าจะจัดการความรู้ แต่การจัดการความรู้บูรณาการอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นปกติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ การทำให้กระบวนการจัดการความรู้แนบแน่นอยู่ในการทำงานประจำวัน

การฝึกอบรมและการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื้อหาความรู้อาจเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน องค์การจะมีแผนการฝึกอบรมของพนักงาน (Training Roadmap) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Value) ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) ที่ว่า การเรียนรู้ต้องเป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ ซึ่งส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยการเรียนรู้ขององค์การส่งผลให้เพิ่มคุณค่าให้ผู้รับบริการ ลดความผิดพลาด เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ ในขณะที่การเรียนรู้ของบุคลากรจะส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์การ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของบุญดี บุญญากิจและคณะ (2547) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะแม้ว่าองค์การจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ ปีเตอร์

เซ็งเก้ (Peter Senge อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ, 2547) ที่ว่า "ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิผล (Knowledge is the capacity for effective actions)

5. การวัดผล

องค์การวัดผลการจัดการความรู้จากผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาว่าพนักงานได้นำสิ่งที่ได้เรียนรู้นำมาปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ และวัดจากผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ รวมทั้งความพึงพอใจของพนักงาน โดยการสังเกตุหรือสอบถาม สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) พบว่าผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้ที่สามารถวัดได้ในเชิงพฤติกรรมคือคนในองค์การมีความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับซึ่งกันและกัน และร่วมกันสร้างนวัตกรรมเกิดขึ้นได้

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

องค์การจัดระบบรางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation (อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547) ที่ว่า องค์การอาจต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรม แต่ในระยะยาวแล้ว สิ่งที่สามารถโน้มน้าวได้ดีที่สุดคือ "ประโยชน์" ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง เช่นการที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการได้รับคำยกย่องชมเชย องค์การควรยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงาน สิ่งสำคัญที่สุดองค์การจำเป็นที่จะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์การให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

2.3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เตรียมการโดยจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยโดยอธิการบดีมอบหมายให้รองอธิการบดีเป็นผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) โดยส่วนใหญ่เป็นรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน หรือรองอธิการบดีที่ดูแลด้านการประกันคุณภาพ ในระยะแรกได้มีการเชิญวิทยากรภายนอกที่มีประสบการณ์มาให้ความรู้ ชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องการดำเนินการจัดการ

ความรู้ อบรมเครื่องมือ/วิธีการจัดการความรู้ นอกจากนี้ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแนวทางที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนดโดยมีการประชุมหารือในทีมงานการจัดการความรู้ที่มีกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ ระดมความเห็นในการเลือกเป้าหมายการจัดการความรู้ (หัวข้อเรื่อง) สอดคล้องกับปรอง กองทรัพย์โต (สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2553) กล่าวว่า องค์การที่ยังไม่คุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มต้นการจัดการความรู้แบบเป็นทางการ โดยการชี้แจงความจำเป็นและประโยชน์ของการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ ให้ความรู้ กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ ซึ่งในการจัดตั้งทีมการจัดการความรู้ต้องพิจารณาเลือกบุคคลที่มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) สามารถกระตุ้นและจูงใจคนในองค์การให้มีส่วนร่วมได้ และทักษะในการบริหารโครงการ (Project management) ซึ่งมีความจำเป็นต้องให้การอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ทีมงานการจัดการความรู้

2. การสื่อสาร

การสื่อสารเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดีในการถ่ายทอดแนวทางที่ได้รับจากสำนักงานพัฒนาระบบราชการสู่ผู้บริหารทุกระดับและบุคคลากร สอดคล้องกับปรอง กองทรัพย์โต (สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2553) ที่ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการสื่อสารในองค์การทั้งการสื่อสารเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน โดยพยายามใช้ช่องทางที่หลากหลายให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข่าวสารได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

3. กระบวนการและเครื่องมือ

1) กระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้แนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน โดยในทางปฏิบัติขั้นตอนการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาด บางขั้นตอนอาจอยู่ด้วยกัน ดำเนินการไปพร้อมกัน หรือบางขั้นตอนอาจไม่จำเป็น อย่างไรก็ตามการปฏิบัติจริงไม่ได้ยึดขั้นตอนตายตัวแต่ให้บูรณาการไปด้วยกัน มุ่งให้เกิดผลในทางปฏิบัติจริง สอดคล้องกับสุรพงษ์ ศุภจรรยา (สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2553) กล่าวว่าองค์การไม่ได้กำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการ แต่การจัดการความรู้บูรณาการอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นปกติ

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีระบบการพัฒนาบุคคลากร โดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ โดยทั่วไปจะมีหน่วยงานรับผิดชอบ คือ กองการเจ้าหน้าที่ โดยตั้งเป็นรูปกรรมการของกองทุนพัฒนาบุคลากรซึ่งมีงบประมาณอยู่ในส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และมีงบประมาณที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้หน่วยงานระดับคณะ/สำนักเพื่อพัฒนาบุคคลากรโดยอาจกำหนดให้เป็นรายหัวตามแต่หน่วยงานจะพิจารณา ซึ่งในประเด็นการฝึกอบรมและการเรียนรู้นี้จะแตกต่างจาก

ขององค์การภาคเอกชนที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารระดับชาติที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานที่มีรูปแบบหลากหลายซึ่งกำหนดเป็นแผนการฝึกอบรมเรียนรู้อย่างชัดเจน

5. การวัดผล

วัดผลตามตัวชี้วัดของแผนดำเนินการที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นมีการวัดผลการฝึกอบรมและเรียนรู้วัดโดยให้คนทำรายงาน และวัดอย่างไม่เป็นทางการคือสังเกตการปฏิบัติงาน การนำความรู้ที่ได้มาใช้ การนำเรื่องที่ได้รับความรู้มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยน สอดคล้องกับ Department of the Navy (DON) ของสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงในบุญญดี บุญญากิจและคณะ, 2547) ซึ่งค้นพบว่าการวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์การที่เพิ่งเริ่มดำเนินการการจัดการความรู้ควรวัดระบบหรือกิจกรรมที่ทำ ในขณะที่องค์การซึ่งดำเนินการมาระยะหนึ่งควรวัดจากปัจจัยส่งออก ส่วนการวัดผลลัพธ์วัดผลได้ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

4. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลในการจัดการความรู้ เช่น การจัดการประกวด การแสดงผลการจัดการความรู้ การกล่าวชมเชยในที่ประชุม ซึ่งสอดคล้องกับวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation (อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547) ที่ว่า องค์การอาจต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรม

3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ลักษณะของรูปแบบ

1) รูปแบบที่พัฒนาขึ้น มีชื่อว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management) ประกอบด้วย

(1) รูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยปรับจากแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox corporation ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาตินำมาใช้

(2) รูปแบบย่อย ที่แสดงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่แสดงการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบัน ปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปที่เรียกว่า ตัวแบบทั่วไป (General Model) ของ นราธิป ศรีราม (2548) ที่มีแนวคิดว่า ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วๆไป จะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากที่นี่ (here) ไปสู่ที่นั้น

(there) หรือจากสภาพปัจจุบัน (current state) ไปสู่สภาพที่ต้องการ (desired state) ในอนาคต โดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้าย (movement) องค์ประกอบด้านต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรม พฤติกรรม ฯลฯ จากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ต้องการในอนาคต โดยรูปแบบย่อย แสดงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน จากสภาพปัจจุบัน และปัญหา เพื่อเปลี่ยนไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ ดังนี้

รูปแบบย่อย 1 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านโครงสร้าง) โดยการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ และการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการสื่อสารสองทาง ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้การจัดการความรู้

รูปแบบย่อย 2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านผู้บริหาร) เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร

รูปแบบย่อย 3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านบุคลากร) เน้นการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย

รูปแบบย่อย 4 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านวัฒนธรรมองค์การ) เน้นวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้ และการทำงานเป็นทีม

รูปแบบย่อย 5 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านเทคโนโลยี) เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง

นอกจากรูปแบบหลักและรูปแบบย่อย ดังกล่าวแล้ว ยังมีแผนภาพขยายทั้ง 6 ขั้นตอน ที่แสดงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละองค์ประกอบ โดยเน้นการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พัฒนาได้เป็นรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง ระบบการทำงาน การจูงใจบุคลากร สอดคล้องกับตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน (French and Bell, 1990) ซึ่งเป็นตัวแบบที่สะท้อนผลงานระดับบุคคลและระดับองค์การ โดยแบ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับแรก (Transformational Change) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะในส่วนที่เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงสร้าง นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ ซึ่งเป็นเหตุให้ส่งผลต่อ

บรรยากาศองค์การ จึงมีความเกี่ยวเนื่องไปยังการจูงใจและผลงานของบุคคลและองค์การซึ่งสัมพันธ์กับงานและค่านิยมของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้รูปแบบฯ ยังมีองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (พันธกิจ ยุทธศาสตร์) คน และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงระดับสอง (Transformational Change) ของตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องพันธกิจ ยุทธศาสตร์ รูปแบบของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับผลงานบุคคลและองค์การ โดยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถาวร อันจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีจุดเน้นให้เกิดผลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของบุคลากร เช่น ความรู้สึกดีไม่ดีต่อที่ทำงาน บรรยากาศความเป็นมิตร ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสูงมาก เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญขององค์การและส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงระดับแรกทำให้องค์การเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือเปลี่ยนบรรยากาศองค์การ

นอกจากนี้รูปแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้นนี้ ยังมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับตัวแบบ Six – Box ของมาร์วิน ไวส์บอร์ด (French and Bell, 1990) ที่ประกอบด้วยโครงสร้าง รางวัล กลไกสนับสนุน ความสัมพันธ์ และที่สำคัญที่สุดอยู่แกนกลางคือภาวะผู้นำที่จะทำให้ปัจจัยอื่นๆเกิดความสมดุล ซึ่งสามารถใช้องค์ประกอบนี้ในการสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมักอยู่ภายใต้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งปัจจัย

ข้อจำกัดของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีข้อจำกัด เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ จำเป็นต้องรู้สภาพ และบริบทองค์การเป็นอย่างดี เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนจากสภาพที่เป็นอยู่ขององค์การไปยังสภาพที่พึงประสงค์ของคนในองค์การเอง และโดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีบริบทที่แตกต่างกัน แม้ในการวิจัยนี้ได้เลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีบริบทใกล้เคียงกันในเรื่องสภาพการแข่งขัน อายุของมหาวิทยาลัย และความพร้อม แต่ในสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยทั้ง 6 แห่ง มีความแตกต่างกันในหลายประเด็น เช่น จุดเน้นของมหาวิทยาลัย วัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น ดังนั้น รูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้น จึงไม่ได้เป็นรูปแบบตายตัว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และรวดเร็ว กลไกการขับเคลื่อนของรูปแบบฯ จึงเป็น

เพียงแนวปฏิบัติที่ได้จากการศึกษาจากเครื่องมือทางการบริหารจัดการแนวใหม่ และแนวปฏิบัติที่ดีขององค์การที่ประสบความสำเร็จซึ่งเป็นองค์การเอกชน ที่มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นองค์การของรัฐ ที่มีข้อจำกัดในเรื่องโครงสร้างการบริหาร กฎระเบียบ กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบราชการ

ข้อค้นพบที่สำคัญที่ได้จากการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้นี้ ทำให้ทราบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนองค์ประกอบด้านอื่นๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีความสอดรับซึ่งกันและกัน ดังนั้น การจะบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ "เป็นแบบอย่างที่พึงประสงค์" ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดทิศทาง และขับเคลื่อนองค์ประกอบอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้าง และเทคโนโลยี ให้สอดรับกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และสามารถขับเคลื่อนให้เกิดการจัดการความรู้ที่บูรณาการกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่พบว่าสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการยังมีปัญหาและจุดอ่อนทุกด้าน ทั้งด้าน โครงสร้าง ผู้บริหาร บุคลากร วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ซึ่งสภาพปัจจุบันยังแตกต่างกับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังมีสภาพการบริหารจัดการที่มีความแตกต่างกับองค์การที่ประสบความสำเร็จอยู่หลายเรื่อง เนื่องจากข้อจำกัดต่างๆ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งเห็นว่าจุดอ่อนของสภาพการบริหารจัดการอยู่กับกรอบความคิดของคน ซึ่งยังยึดวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการ และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรเป็นผู้นำในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การการทำงานแนวใหม่แบบเน้นผลการปฏิบัติงาน และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหลักสากล เช่น การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) หรือเครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่ เช่น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เป็นต้น โดย

ต้องมีการเตรียมความพร้อม โดยสื่อสาร ทำความเข้าใจโดยผู้บริหารทุกระดับ และผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในความมุ่งมั่น และมีการวัดและประเมินติดตามอย่างต่อเนื่อง และมีความเอาจริงเอาจังต่อผลสำเร็จ

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์การที่มีปัญหามากที่สุดคือ บุคลากรขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนให้เกิดการจัดการความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม โดยสร้างความเข้าใจและให้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ทุกคนจะได้รับจากการทำงานเป็นทีม และกำหนดเป็นนโยบายให้แต่ละคณะ/สำนักดำเนินโครงการที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะทีมงานในทุกกิจกรรม มีทั้งทีมงานในหน่วยงานเดียวกัน และทีมงานข้ามสายงาน ทั้งนี้ ต้องมีระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในลักษณะทีมงาน เช่น การลดกฎระเบียบขั้นตอนที่ไม่เอื้อ การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ระบบการยกย่องชมเชย และการจัดทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานในลักษณะทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

1.3 ฝ่ายบริหารควรมอบนโยบายด้านการจัดและบริหารทรัพยากร เช่น งบประมาณ งบรายได้มหาวิทยาลัย การจัดสรรอัตรากำลังคน การจัดโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ที่กำหนด ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานระดับคณะ/สำนัก โดยมีทีมงานเจ้าภาพรับผิดชอบงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีทีมการจัดการความรู้ (KM Team) ที่เข้มแข็ง โดยเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสมและมีความพร้อม โดยต้องมีระบบสนับสนุน เช่น การมอบอำนาจการตัดสินใจ การสนับสนุนด้านทรัพยกรทางการบริหารที่จำเป็น ระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ระบบการวัดและประเมินการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เข้าใจกระบวนการ และวิธีดำเนินการ

1.4 จากผลการวิจัยพบจุดอ่อนอันดับต้นๆ เรื่อง ระบบงานที่ทำให้การดำเงินงานล่าช้าไม่คล่องตัว บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ มีระบบอุปถัมภ์ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัด ซึ่งเป็นวัฒนธรรมแบบราชการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีมาแต่เดิม ซึ่งผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับควรมีการระดมสมอง การเปิดให้มีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมแบบราชการ ให้เป็นวัฒนธรรมเน้นผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพโดยใช้ความรู้เป็นฐาน การเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม

1.5 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างที่ต่ำที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการให้บริการอย่างจริงจัง ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายการรับฟังความคิดเห็นผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก โดยจัดช่องทางที่หลากหลาย และมีการนำผลมาปรับปรุงอย่างจริงจัง โดยมีการวัดและประเมินผลเป็นรายคณะ/หน่วยงาน เนื่องจากในปัจจุบันเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐต้องมีการรับฟังข้อมูล

ความคิดเห็นผู้รับบริการนำมาปรับปรุง ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ

1.6 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารจัดการด้านผู้บริหารในระดับต่ำสุดคือ ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจ โดยการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับควรเป็นผู้นำในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ใช้เทคนิคในการจูงใจด้วยการให้การยอมรับ กล่าวยกย่องชมเชย และให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม เช่น การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาย สภาพแวดล้อมการทำงาน บรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรอง และผู้ปฏิบัติ การเปิดโอกาสและกระตุ้นให้อาจารย์บุคลากรใช้ศักยภาพด้านต่างๆ โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในทุกรูปแบบ เช่น เวทีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน การรายงานผลการศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมสันทนาการ เป็นต้น โดยผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรมตามโอกาสที่เหมาะสม

1.7 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านคน ที่มีปัญหามากที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุยกัน ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรเป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน โดยกำหนดเป็นนโยบายให้มีการพบปะพูดคุยระหว่างกันอย่างชัดเจน เน้นการสื่อสารสองทาง เช่น กำหนดเป็นวันผู้บริหารพบบุคลากร และการกำหนดนโยบายโดยรับข้อมูลความต้องการจากบุคลากรทุกระดับ

1.8 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัญหาการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี ที่มีปัญหามากที่สุดคือเทคโนโลยีที่ให้คนเกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรมีการกำหนดนโยบายด้านเทคโนโลยี ให้มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ คือ มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ มีระบบการเรียนรู้จากเทคโนโลยี เช่น e-learning ระบบ web based training ระบบอินทราเน็ต เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างมากที่สุดในด้านโครงสร้าง คือ การสื่อสาร ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรปรับช่องทางการสื่อสารในมหาวิทยาลัยให้มีหลากหลาย และเน้นการสื่อสารสองทางให้มากขึ้น

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารจัดการที่มีปัญหามากที่สุด คือ กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า แนวปฏิบัติไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ระบบงานไม่ชัดเจน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานโดยเลือกใช้เครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่เพื่อลดขั้นตอน จัดระบบให้ชัดเจนเป็นแนวทางที่เป็น

มาตรฐานเดียวกัน โดยนำเครื่องมือทางการบริหารแนวใหม่ เช่น แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ โดยมีทีมงานรับผิดชอบ

1.3 จากผลการวิจัยพบว่าจุดอ่อนในการบริหารจัดการลำดับแรกคือ บุคลากรขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีระบบยกย่องชมเชย ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรเร่งพัฒนาระบบสวัสดิการ ระบบยกย่องชมเชย โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่มีระบบการประเมินผลที่เป็นมาตรฐานที่น่าเชื่อถือ เช่น การประเมินตามเกณฑ์สมรรถนะ เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการเลือกศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อยู่ในเมืองใหญ่ และมีการแข่งขันสูง ซึ่งมีข้อแตกต่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมน้อยในเรื่องทรัพยากรทางการบริหาร และไม่มีสภาวะการแข่งขัน ซึ่งรูปแบบฯ ที่พัฒนาอาจมีข้อจำกัด จึงควรมีการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีลักษณะอื่น เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เปิดใหม่ ในสภาพแวดล้อมนอกเมืองเพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดจากความต้องการขององค์การเองและควรเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทองค์การมากที่สุด

2.2 จากผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้ให้ความสำคัญมากกว่าองค์ประกอบด้านอื่น ดังนั้น จึงควรมีการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 จากผลการวิจัยพบว่าการวัดผลเป็นสิ่งสำคัญเพื่อทำให้ทราบสถานะและผลที่ได้จากการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจุบันยังมีข้อจำกัดเรื่องการวัดผลลัพธ์การจัดการความรู้ ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวัดผลลัพธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การแต่ละประเภท