

ห้องสมุดงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ



247993

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการฉีกการความรู้
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นางวิภาวดีชัย จารุอธิบายนนท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษาศึกษา ภาควิทยานิพนธ์ โดย นาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2553
ฉบับตีพิมพ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

000252999

ห้องสมุดงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ



247993

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ



นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2553
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



4 9 8 4 7 1 5 9 2 7

THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT MODEL TO DRIVE
THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR RAJABHAT UNIVERSITIES

Mrs. Wilawan Jaruariyanon

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Education Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย

นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษบัณฑิต


..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา)

วิลาวัลย์ จารุอริยานนท์ : การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ
จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT
MODEL TO DRIVE THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR RAJABHAT UNIVERSITIES)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ. ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ. ดร.ศิริเดช
สุชีวะ, 429 หน้า

247993

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และสภาพที่พึง
ประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการสัมภาษณ์อธิการบดี และใช้แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร
ระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการ
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก ขั้นตอนที่ 3 สร้าง
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบ
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยการสนทนากลุ่ม และ
รับรองรูปแบบฯ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการ
จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
และค่า t-test

ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมด้านโครงสร้าง ผู้บริหาร และ
วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบุคลากรและเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก และ สภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการ
แตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2. องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีผู้บริหารระดับสูงให้
การสนับสนุน เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมายของ
องค์กร สื่อสารชัดเจน ให้ความสำคัญกับคนและเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่าง
ต่อเนื่อง 3. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ได้รูปแบบชื่อว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Integrated Change
Management Model to Drive Knowledge Management) ประกอบด้วยรูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการองค์ประกอบและ
กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบย่อยที่แสดงถึง กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการ
ความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ 1)โครงสร้าง : การมีนโยบายการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารที่ชัดเจน เน้นสื่อสารสอง
ทาง ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้การจัดการความรู้ 2)ผู้บริหาร : เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการ
ความรู้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร บุคลากร : เน้นการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้
การจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย 3)วัฒนธรรมองค์กร : เน้นวัฒนธรรมการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้
และการทำงานเป็นทีม 4)เทคโนโลยี : เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการ
ทำงาน โดยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง นอกจากนี้รูปแบบยังได้แสดงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละองค์ประกอบโดยเน้นการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ภาควิชา... นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา..... ลายมือชื่อนิสิต.....
สาขาวิชา... บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา... 2553..... ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4984715927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : CHANGE MANAGEMENT/KNOWLEDGE MANAGEMENT

WILAWAN JARUARIYANON: THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT MODEL TO DRIVE THE KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR RAJABHAT UNIVERSITIES. THESIS ADVISOR : ASST.PROF. PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASSOC.PROF. SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., 429 pp.

247993

The purpose of this research was to develop a change management model to drive the knowledge management system for Rajabhat Universities. The research process included the following 5 steps: 1) Study and analyze the situations and problems of management in Rajabhat Universities in Bangkok by conducting interviews with presidents and using survey questionnaires with senior executives, young executives, professors and supporting staffs. 2) Study the change management and knowledge management systems within organizations that have been successful by analyzing documents and conducting in-depth interviews. 3) Draft a change management model in driving the knowledge management system for Rajabhat Universities. 4) Examine the change management model to drive the knowledge management for Rajabhat Universities via focus group discussions and validation from 10 experts in the field. 5) Improve and propose a change management model to drive the knowledge management for Rajabhat Universities. The statistical analyses of this research were based on percentage, frequency, mean, standard deviation and the t-test.

The research found the following results: 1. Under the current conditions, management of Rajabhat Universities in Bangkok was at the fair level of rating scale in the overall of structures, executives, and organizational culture, at the good level of rating scale in the overall of personnel and technology, and its current management conditions differed from desirable at the .01 level of the statistical significance. 2. Organizations that had achieved success in change management and knowledge management were found to have been supported by high-level executives who acted as good role models, creating learning environments. Those executives set clear knowledge management goals that aligned with the organizational goals, communicating them clearly, focusing on people, emphasizing learning from practice, and continuously giving recognition and rewards. 3. The model as the result of development of a change management model to drive the knowledge management for Rajabhat Universities was entitled "Integrated Change Management Model to Drive Knowledge Management."

This contained the main model that demonstrated the integration of components and processes of change management, as well as sub-models that showed change management process to drive knowledge management in each component. The components included 1) Structure; a use of clear communication policy that emphasized on two-way communication, and adjusted the process to effectively using knowledge management; 2) An administrator; one who acted as good role models in knowledge management, being the agents that provided inspiration, those who could establish good relationships with staff. At the same time, the staff was also important and should be eager to learn, capable of adopting the use of knowledge management, while giving full cooperation towards the universities. 3) Organizational culture; this aspect emphasized on the working culture by using knowledge management and establishing good teamwork. 4) Technology; this component emphasized on using information technology to support knowledge management and to enhance productivity with the necessary skills development and training. In addition, the model provided key outlines for the knowledge management in improving the quality of Rajabhat University management in each of the components, while focusing on management guidelines for improving the quality of public administration.

Department : Education Policy, Management, and Leadership

Student's Signature

Field of Study : ...Educational Administration.....

Advisor's Signature

Academic Year : ...2010.....

Co-Advisor's Signature

W. Jaruanon
Pong Visesiri
Siridej Sujiva

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.จิรัชณา วิเชียรปัญญา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ รองศาสตราจารย์ ดร.มนีวรรณ ฉัตรอุทัย รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พิณภัทรชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยงยุทธ บุราสิทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพจน์ คำชาย ที่กรุณาเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและรับรองรูปแบบฯ

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสงค์ดี หอมสนิท ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย และดร. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อินทร์ ศรีคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นภาพร สิงห์ดี รองศาสตราจารย์ สมนึก ภัททิยธนี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาภรณ์ ภูวัฒน์กุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์สมนึก ภัททิยธนี คุณน้า ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำสาขาการวัดและประเมินผล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งได้ช่วยเหลือผู้วิจัยเป็นอย่างมากในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารองค์การที่ได้รับรางวัลที่กรุณาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์อย่างดียิ่ง และ อธิการบดี ผู้บริหารที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ที่ให้การสัมภาษณ์ ผู้บริหารคณะ/สำนัก และบุคลากรที่ตอบ แบบสอบถามและให้ความอนุเคราะห์รวบรวมแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ถ่ายทอดวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัย เพื่อนิสิตสาขาบริหารการศึกษาทุกท่านที่เป็นกัลยาณมิตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานนิสิตสาขาบริหารการศึกษา ภาคนอกเวลาราชการ รุ่น 2 คือ รองศาสตราจารย์บัญชา ชลาภิรมย์ ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง

ขอบพระคุณ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้การสนับสนุนทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ และ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ที่ให้การสนับสนุนโดยทุนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในการศึกษา

สุดท้าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่วิไล คุณพ่อเกษียร พิทยากรศิลป์ คุณพิบูลย์ และน้องแจน อิศรีย์ จารุอรियานนท์ ที่เป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งบุคลากรของมหาวิทยาลัย ราชภัฏจันทรเกษม ซึ่งเป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
คำถามการวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย.....	9
คำจำกัดความในการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	15
1.1 มโนทัศน์พื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง.....	15
1.2 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง.....	16
1.3 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง.....	17
1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง.....	18
1.5 ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	21
1.6 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง.....	26
1.7 ระดับของการเปลี่ยนแปลง.....	27
1.8 ความสำคัญและความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	30
1.9 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.10 กลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	40
1.11 บทบาทที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	45
1.12 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	48
1.13 ขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง.....	52
1.14 ปัจจัยต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง.....	56
1.15 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	57
1.16 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	65
1.17 นวัตกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	72
1.18 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	74
1.19 ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	89
ตอนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	92
2.1 ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	92
2.2 หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	93
2.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	100
2.4 ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่นๆ.....	103
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	107
3.1 นิยามของการจัดการความรู้.....	107
3.2 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้.....	108
3.3 กรอบความคิดการจัดการความรู้.....	109
3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	115
3.5 ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย....	120

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ.....	130
4.1 ความหมายของรูปแบบ.....	130
4.2 ประเภทของรูปแบบ.....	131
4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ.....	132
4.4 การพัฒนารูปแบบ.....	132
4.5 การทดสอบรูปแบบ.....	133
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	135
5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	135
5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้.....	140
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	151
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	154
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อน การจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ.....	158
ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	162
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบฯ.....	162
ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบฯ.....	165
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	166
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาการบริหาร จัดการและสภาพที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	166
1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจากการสัมภาษณ์อธิการบดี.....	167

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์	
การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากแบบสอบถาม.....	180
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพผู้ให้ข้อมูล.....	180
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง	
ประสงค์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	183
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาในการ	
บริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	217
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดอ่อนและ	
ข้อเสนอแนะแนวทางบริหารจัดการที่พึงประสงค์.....	229
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาศภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ.....	232
2.1 ผลการศึกษางานองค์การทางการศึกษาต่างประเทศที่ได้รับรางวัล	
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).....	232
2.2 ผลการศึกษางานองค์การไทยที่ได้รับรางวัลระดับชาติ.....	249
2.3 ผลการศึกษาศภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	293
ตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	300
3.1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	300
3.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	302

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	310
ตอนที่ 1 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน	
การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	310
ตอนที่ 2 คำอธิบายรายละเอียดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ	
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	337
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	352
สรุปผลการวิจัย.....	352
อภิปรายผล.....	363
ข้อเสนอแนะ.....	379
รายการอ้างอิง	383
ภาคผนวก	392
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือ.....	393
ภาคผนวก ข รายงานผู้บริหารที่ได้รับรางวัลระดับชาติที่ให้สัมภาษณ์.....	395
ภาคผนวก ค รายงานผู้อำนวยการที่มงานการจัดการความรู้	
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์	
รายงานอธิการบดีที่ให้สัมภาษณ์	397
ภาคผนวก ง รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและรับรองรูปแบบฯ.....	399
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	401
ภาคผนวก ฉ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลระดับชาติ.....	414
ภาคผนวก ช แบบสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	420
ภาคผนวก ซ แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ	
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	423
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	429

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	26
ตารางที่ 2 รางวัลในการบริหารจัดการของประเทศต่างๆ.....	92
ตารางที่ 3 ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากร).....	127
ตารางที่ 4 ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การ).....	127
ตารางที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์).....	128
ตารางที่ 6 กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้การพัฒนากองค์การ).....	129
ตารางที่ 7 ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์).....	129
ตารางที่ 8 ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้ทุนองค์การ).....	130
ตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบ/ปัจจัยส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้.....	150
ตารางที่ 10 ข้อมูลอิทธิกรบดีและข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	167
ตารางที่ 11 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านโครงสร้าง.....	170
ตารางที่ 12 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านคน.....	172
ตารางที่ 13 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	174
ตารางที่ 14 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านเทคโนโลยี.....	176
ตารางที่ 15 ผลการสัมภาษณ์อิทธิกรบดี ด้านจุดอ่อนและปัจจัยสู่ความสำเร็จ.....	179
ตารางที่ 16 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร.....	181
ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง.....	183
ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านผู้บริหาร.....	186
ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านบุคลากร.....	189

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้าน วัฒนธรรมองค์การ.....	191
ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี.....	194
ตารางที่ 22 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง..	196
ตารางที่ 23 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านผู้บริหาร...	199
ตารางที่ 24 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านบุคลากร...	203
ตารางที่ 25 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรม องค์การ.....	205
ตารางที่ 26 สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี.	208
ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง.....	210
ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านผู้บริหาร.....	212
ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านบุคลากร.....	213
ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ.....	214
ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี.....	215
ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม (รายด้าน).....	216
ตารางที่ 33 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านโครงสร้าง.....	217
ตารางที่ 34 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านคน.....	219
ตารางที่ 35 สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวัฒนธรรมองค์การ	225

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 36	สภาพปัญหาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านเทคโนโลยี.....	227
ตารางที่ 37	จุดอ่อนในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	229
ตารางที่ 38	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์.....	230
ตารางที่ 39	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การทางการศึกษาที่ได้รับ รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).....	246
ตารางที่ 40	ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์การที่ได้รับรางวัลระดับชาติ.....	289
ตารางที่ 41	สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่รับรองรูปแบบฯ.....	311
ตารางที่ 42	ผลการวิเคราะห์การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการ การขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	312

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ การขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	13
แผนภาพที่ 2	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การของ Robbins and Coulter.....	22
แผนภาพที่ 3	McKinsey's Seven Ss Model.....	23
แผนภาพที่ 4	วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม และแบบสั่งการ.....	28
แผนภาพที่ 5	กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงและประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง.....	34
แผนภาพที่ 6	The process of organization change.....	38
แผนภาพที่ 7	การเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลง.....	47
แผนภาพที่ 8	องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง.....	49
แผนภาพที่ 9	การวางแผนการเปลี่ยนแปลง.....	52
แผนภาพที่ 10	ตัวแบบความสอดคล้อง.....	75
แผนภาพที่ 11	ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	77
แผนภาพที่ 12	ตัวแบบระบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	78
แผนภาพที่ 13	การเปลี่ยนแปลงระดับแรก.....	80
แผนภาพที่ 14	การเปลี่ยนแปลงระดับสอง.....	80
แผนภาพที่ 15	ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของ Burke-Litwin.....	81
แผนภาพที่ 16	ตัวแบบ Six-Box.....	83
แผนภาพที่ 17	ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Cummings and Worley.....	85
แผนภาพที่ 18	ปัจจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานขององค์การ.....	88
แผนภาพที่ 19	การเปลี่ยนแปลงที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ.....	90
แผนภาพที่ 20	ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์.....	91
แผนภาพที่ 21	ส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	101

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

		หน้า
แผนภาพที่ 22	ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ.....	105
แผนภาพที่ 23	การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงงาน.....	106
แผนภาพที่ 24	รูปแบบเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI Model).....	117
แผนภาพที่ 25	สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	153
แผนภาพที่ 26	ร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	301
แผนภาพที่ 27	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	311
แผนภาพที่ 28	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านโครงสร้าง).....	312
แผนภาพที่ 29	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านผู้บริหาร).....	313
แผนภาพที่ 30	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านบุคลากร).....	314
แผนภาพที่ 31	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านวัฒนธรรมองค์กร) ..	315
แผนภาพที่ 32	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ด้านเทคโนโลยี).....	316
แผนภาพขยาย (ก)	แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม.....	317
แผนภาพขยาย (ข)	ขั้นตอนที่ 2 การสื่อสาร.....	323
แผนภาพขยาย (ค)	ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ.....	324

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

	หน้า
แผนภาพขยาย (ง) ขั้นตอนที่ 4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้.....	329
แผนภาพขยาย (จ) ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล.....	332
แผนภาพขยาย (ฉ) ขั้นตอนที่ 6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล.....	334