

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กานต์สุดา มาชะชะศิริานนท์. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. กรุงเทพมหานคร: ซีโน พับลิชชิ่ง (ประเทศไทย), 2551.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การเวอร์ชัน 1.0. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย, 2551.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง, 2549.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ. 2551-พ.ศ. 2555). (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th>. [16 สิงหาคม 2553]
- จินตนา บุญบังการ และ ณิชฎฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2549.
- จิรัชฌา วิเชียรปัญญา. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์. การสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้. วารสารวิจัย 1 (มกราคม – มิถุนายน 2551): 35-48.
- ฉลองรัฐ อินทรีย์, บุญชม ศรีสะอาด และ ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 1 (กรกฎาคม – กันยายน 2550) 7-8.
- เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 19. นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- ณิชฎฐพันธ์ เขจรนันท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2545.

- ดิเรก วรรณเศียร. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- เต็มศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และพัชมน วิถีธรรมบท. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.
- ทวีศักดิ์ กอนันตกุล และเพ็ญศรี กันตะไลพัทธ์. แนวคิดการพัฒนาประเทศไทยโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโลกยุคเศรษฐกิจใหม่. สารเนคเทค 8(40) 2544, 6-16.
- ทิพย์วรรณ ภาณุเวช. การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา : การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: แชนพอร์ พรินติ้ง, 2547.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: อรุณการพิมพ์, 2543.
- ธนยศ แสนสุขใส. นวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรภาครัฐ. วารสารดำรงราชานุภาพ 8 (กรกฎาคม – กันยายน 2551) 58-62.
- นราธิป ศรีราม. กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.
- เนาวนิตย์ สงคราม. การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- บุญดี บุญญาภิจและคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: จีรวัดณ์ เอ็กซ์เพรส, 2547.
- บุญส่ง หาญพานิช. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.



- บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์. การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2550.
- ประพนธ์ ผาสุขยี่ด. การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ไบใหม่, 2550.
- ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักงาน. สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. การจัดการความรู้สู่ผู้จรรยาบรรณที่เพิ่มพูน. 1,000 เล่ม พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2546.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th>. [18 สิงหาคม 2553]
- มุสดี เขตสมุทร. การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. งานวิจัยเฉพาะกรณี วิทยาศาสตร์มหาดบัณฑิต, สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- พยัต วุฒิมรงค์. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้และ The Competing Value Framework (CVF) ใน จุฬาลงกรณ์วารสาร. 19(7), 2550.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ธรรมมลการพิมพ์, 2547.
- พรพิมล ธรรมชาติกรชัย. การพัฒนาแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- พลุ เดชะรินทร์ และคณะ. การพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. รายงานผลการศึกษารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรินแอนด์มีเดีย, 2549.
- พัชรี ไชติยะสิทธิ. ภาวะผู้นำในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ศึกษากรณี : กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- พีรพงษ์ ตระกูลศิลป์. มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรณีศึกษา: ผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ภริดี วิชวลินธุ์. การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์กร : การวิจัยเอกสาร. ใน รายงานการประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติในโอกาส

- เฉลิมฉลอง 50 ปี คณะครุศาสตร์ 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 115 ปี การฝึกหัดครูไทย, หน้า 453-459. 10-11 กรกฎาคม 2550 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานิต ศุภรสกุล. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 1. สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.
- ร็อบบิ้นส์ สตีเฟนส์ พี. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. แปลและเรียบเรียงโดยวิรัช สงวนวงศ์วาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561). พิมพ์และปรับปรุงครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา. 1,000 เล่ม, พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2549.
- วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย. การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. 2548.
- วิจารณ์ พานิช, “การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่”. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.opdc.go.th>. [25 เมษายน 2553]
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2548.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. รายงานวิจัยเรื่องผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปี ข้างหน้า. กรุงเทพมหานคร: ออฟเซ็ท เพรส, 2550
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [advisor.anamai.moph.go.th /download/Mchange.pdf](http://advisor.anamai.moph.go.th/download/Mchange.pdf). [20 เมษายน 2552]
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. คู่มือดำเนินการพัฒนา หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับครูและศึกษานิเทศก์. นครปฐม: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา, 2550.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. การจัดการความรู้กับนวัตกรรม. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2553.

- สมบูรณ์ นนท์สกุล. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 2548.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2543.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส, 2549.
- สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย. พฤติกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: เอราวัณการพิมพ์, 2546.
- สมาน อัครภูมิ. การพัฒนา รูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สุชาติ รังสีนันท์. ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551.
- สุภาณี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2547.
- สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ดี.ดี. บ็อคสโตร, 2544.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2539.
- อุทัย บุญประเสริฐ. เอกสารทางวิชาการเรื่อง รูปแบบ ตัวแบบ หรือแบบจำลอง-Model (การสร้าง การพัฒนาและการทดสอบ). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- อุทุมพร จามรมาน. โมเดล. วารสารวิชาการ. 1-2 (มีนาคม 2541): 22-26.

### ภาษาอังกฤษ

- Bardo, J. W. and Hartman J. J. Urban Sociology : A Systematic Introduction. New York : F. E. Peacock Publisher, 1982.
- Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : Free Press, 1985.
- Beer, M. Organization Change and Development : A System View. Santa Monica, California : Goodyear, 1980.

- Bennis, W. G. Organization Development : Its Nature, Origin and Perspectives Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.
- Bennis, W.G. Beyond Bureaucracy : Essay on the Development and Evolution of Human Organization. New York: McGraw-Hill, 1966.
- Bennis, W.G. The Sociology of Institution or Who Sank the Yellow Submarine?. In Bennis, W.G. et al (Eds.). The Planning of Change. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. Leaders : The Strategies for Taking Change. New York : Harper and Row, 1985.
- Brown, W. B., and Moberg, B. J. Organization Theory and Management: A Macro Approach. New York : John Wiley & Sons, 1980.
- Carrell, M. R., Jennings, D. F., and Heavrin, C. Fundamentals of Organizational Behavior. Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Certo, S. C. Modern Management. (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- Choi, Y. S. An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management. Ph.D. Dissertation, University of Nebraska, Lincoln, NE, 2000.
- Davis, K., and Newstrom, J. W. Organization Behavior : Reading and Exercise. New York : McGraw-Hill, 1981.
- Deep, S. D. Human Relations in Management. New York: Macmillan, 1978.
- Eisner, E. Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Foundations in Education Evolution. Journal of Aesthetic Education, 1976.
- French, W. L., & Bell, C. H. Jr. Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. (4<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1990.
- Fullan, M. and Stiegelbauer, S. The New Meaning of Education Change. 2<sup>nd</sup> ed. London: Cassell, 1995.
- Gattiker, U. E. Technology Management in Organizations. Newbury Park, California : Sage, 1990.

- Hackman, J. R., Lawler, E. E. III., and Porter, L. W. Perspective on Behavior in Organization. New York : McGraw-Hill, 1977.
- Hall, R. H. Organizations: Structure and Process. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1979.
- Hanson, M. E. Educational Administration and Organizational Behavior. 3<sup>rd</sup> ed. Boston Massachusetts: Allyn and Bacon, 1991.
- Havelock, R. C. The Change Agent's Guide to Innovation in Education. Englewood Cliffs: Education Technology, 1973.
- Hellriegel, D. and other. (10<sup>th</sup> ed.). Management International Student Edition. Singapore : Seng Lee Press, 2005.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Organization Behavior. (2<sup>nd</sup> ed.) St. Paul : West, 1979.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources. (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, 1993.
- Keeves, P. J. Model and Model Building. Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook. Oxford : Pergamon Press, 1988.
- Keyser, R. L. Assessing the relationship between knowledge management and plant performance at the Tennessee Valley Authority. Doctoral Dissertation, Industrial and Systems Engineering and Engineering Management, The University of Alabama in Huntsville, Huntsville, Alabama, 2004.
- Klein, D. Some Note on the Dynamics of Resistance to change: The Defender Role. In Bennis, W. G., et al. (Eds.). The Planning of Change. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Holt Rinehare and Winston, 1976.
- Kotter, John P. & Cohen, Dan S. The Heart of Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School. 2002.
- Krech, D., Crutchfield, R. S., and Ballachey, E. L. Individual in Society. New York: McGraw Hill, 1962.
- Lawrence, P. R. How to Deal With Resistance Change. Harvard Business Review. (May-June, 1954). 22-27.
- Leavitt, H. J. Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. In Cooper, W. W. & Leavitt, H. J., and Shellyll, M. W. (Eds.). New Perspective in Organization Research. New York: Wiley & Sons, 1973.

- Lippitt, G. L. Organization Renewal: Achieving Viability in a Changing World. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.
- Louis, K. S. Organization Change. In Encyclopedia of Educational Research. (6<sup>th</sup> ed.). M. C. Alkin (Ed). New York: Mcmillan, 1992.
- Luecke, R. Managing Change and Transition. Boston : Harvard Business School Publishing, 2003.
- Lunenberg, F. C. and Ornstien, A. C. Educational Administration: Concepts and Practices. Belmont, California: A Division of Wadsworth, 1991.
- Macfarlane, F., Gantley, M., and Murray, E. The CeMENT project: a case study in change management. Medical Teacher. 24, 3 (2002) : 320-326.
- Martin, J. S. Enhancing and inhibiting interactions between business processing and knowledge production: A macro study of leadership and knowledge processing in higher education. Ph.D. Clemson University, 2004.
- Mitchell, T. R. People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior. (2<sup>nd</sup> ed.). Tokyo: McGraw – Hill International Book, 1983.
- Mitchell, T. R. People in Organization Understanding Their Behavior. Tokyo: McGraw – Hill Kogakusha, 1978.
- Moorhead, G., and Griffin, R. W. Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Boston: Houghton Mifflin, 1995.
- Moslehi, A. A theoretical framework for strategic knowledge management maturity model : from systematic approach. Washington, D.C. : International Association for Management of Technology, 2004.
- Nickols, F. Change Management 101 : A prime. [http : ho.e.atl.net/nikols/change.htm](http://ho.e.atl.net/nikols/change.htm), 1999.
- Nonaka, I. The Knowledge creating company. Harvard Business Review. November-December, 91608, p. 22, 1991.
- O'Dell, C., C. Jackson Grayson, Jr. and N. Essaiades. If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice, USA: The Free Press, 1998.
- Plant, R. Managing Change and Making It Stick. London: William, Collin Sons, 1978.
- Robbins, S. P. Essentials of Organization Behavior. 4<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1994.

- Robbins, S. P. Organization Behavior. 10<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice - Hall, 2003.
- Rogers, R. E., and Robert, M. Organization and Management Theory. New York : John Willey & Sons, 1983.
- Skalik, J., Barabasz, A. and Belz, G. Polish managers and the change management process: a management learning perspective. Human Resource Development International. 5, 3 (2002) : 377-382.
- Smith, E. W. and Other. The Education's Encyclopedia. New York : Prentice-Hall, 1980.
- Smith, R. D., Houston, J. M. and McIntine. Organization Development strategies for Changing Environment. New York : Harper Collins College Publishers, 1996.
- Stankosky, M., and Baldaza, C. A system approach to engineering a knowledge management system, In Knowledge management: the catalyst for electronic government, edited by R.C. Barquin, A. Bennet and S.G.Remez. Vienna, Virginia: Management Concepts, 1999, 2001.
- Steers, R. M. Organizational Effectiveness: A Behavioral View. Santa Monica: Goodyear, 1977.
- Watson, G. Resistance to Change. In Bennis, W. et al. (Eds.). The Planning of Change. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Holt Rinehart and Winston, 1969.
- Wiig, K. Knowledge management foundation. Schema Press, 1993.
- Varney, G. H. An Organization Development Approach To Management Development. New York: Addison-Wesley, 1976.
- Ventris, G. Successful Change Management: The Fifty Key Facts. London : Continuum International Publishing Group, 2004.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสัมภาษณ์

- |   |   |
|---|---|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท    | อาจารย์พิเศษสาขาวิชาเทคโนโลยีและ<br>สื่อสารการศึกษา<br><br>คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย | อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา<br><br>คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                       |
| 3. ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี                        | นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร  |

### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

- |  |  |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.อินทร์ ศรีคุณ           | อุปนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม<br>อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม                |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.นภาพร สิงห์ดี           | อดีตอาจารย์กลุ่มวิชาวิจัยทางการศึกษา<br><br>มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม                         |
| 3. รองศาสตราจารย์สมนึก ภัททิยธนี             | อาจารย์สาขาวิชาวัดและประเมินผลการศึกษา<br><br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม                             |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาภรณ์ ภูวัฒนกุล  | ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต<br><br>สาขาการบริหารการศึกษา<br><br>มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ | ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา<br><br>มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม                                |

ภาคผนวก ข

รายนามผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับรางวัล  
ด้านการบริหารจัดการระดับชาติที่ให้สัมภาษณ์

รายนามผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการ  
ระดับชาติที่ให้สัมภาษณ์

1. คุณสุรพงษ์ ศุภจรรยา  
ผู้อำนวยการและผู้จัดการทั่วไป  
บริษัท เอ็นไอเค พีริซัน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. ดร. ประอง กองทรัพย์โต  
ผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพ  
บริษัท แสปนันท์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. คุณเรืองยศ ตั้งชนะชัยอนันต์  
ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพและจัดหา  
คุณพีรสุด ศรีธวัช ณ อยุธยา  
ผู้จัดการหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลและสำนักงาน  
บริษัท ไทยลูบเบล จำกัด (มหาชน)
4. คุณทวีสิน ฉัตรเฉลิมวิทย์  
ผู้จัดการการพัฒนาศูนย์  
บริษัท เครือซีเมนต์ไทย (เอสซีจี) จำกัด

### ภาคผนวก ค

- ราชานามผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์
- ราชานามอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์

## รายนามอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์

- |   |  |
|---|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลักษณะ บรรพภาณูจน์   | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี                 |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. เป็รื่อง กิจรัตน์ภร | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร                 |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.โชติช่วง พันธ์เวช    | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา             |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน   | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต               |
| 5. ดร.สุชาติ เมืองแก้ว                    | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม              |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บังอร เสรีรัตน์  | รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |

## รายนามผู้อำนวยการจัดการความรู้ (CKO) หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็น ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ คำชาย         | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา          |
| 2. ดร.สุริยะ เจียมประชาชนรากร             | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต            |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บังอร เสรีรัตน์  | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรนภา พรหมมา       | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์           |
| 5. รองศาสตราจารย์ทัศนีย์ ศิริวรรณ         | มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม         |
| 6. รองศาสตราจารย์เบญจรัตน์ สีทองสุก       | มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม              |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิคม สยังกุล         | มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี             |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมบุญ งามชายโขง      | มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร              |
| 9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเลิศ อากานูทัต | มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา               |
| 10. อาจารย์โสภา ปุ่นสุวรรณ                | มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี        |

## ภาคผนวก ง

รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
เพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
เพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ ผู้อำนวยการที่มงานการจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. รองศาสตราจารย์ ดร.มณีวรรณ ฉัตรอุทัย ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะบริหารธุรกิจสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
5. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พนียทรัพย์ ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการภาครัฐและเอกชน  
คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
6. รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ยงยุทธ บูราสิทธิ์ สถาบันภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย  
มหาวิทยาลัยมหิดล
9. รองศาสตราจารย์ ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล ผู้อำนวยการที่มงานการจัดการความรู้  
ผู้อำนวยการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ คำชาย ผู้อำนวยการที่มงานการจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อน**  
**การจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลึกสุดครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ ปัญหา และแนวทางในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง โดย ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย

1.1 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี

1.2 ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ประธานหลักสูตร/ประธานสาขาวิชา/หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงาน หัวหน้ากลุ่มงาน

1.3 อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยและสภาพที่พึงประสงค์

ตอนที่ 3 ปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเท็จจริงซึ่งเป็นบริบทของ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถนำมาประมวลผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ ต่อรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียง โดยการวิเคราะห์ ข้อมูลจะนำเสนอผลวิจัยในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี โดยขอความกรุณาตอบ แบบสอบถามและส่งคืนผู้วิจัยซึ่งจะมารับด้วยตนเองภายในวันที่ 15 กรกฎาคม 2553

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างและกาเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ  1) ชาย  2) หญิง

1.2 อายุ.....ปี

1.3 วุฒิการศึกษาสูงสุด  1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  2) ปริญญาตรี

3) ประกาศนียบัตรบัณฑิต  4) ปริญญาโท  5) ปริญญาเอก

1.4 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) สอนดุสิต  2) สอนสุนันทา  3) บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา

4) ธนบุรี  5) พระนคร  6) จันทระเกษม

1.5 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

1) คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย  2) รองคณบดี  3) ผู้ช่วยคณบดี  4) ผู้อำนวยการสำนัก

5) หัวหน้าภาควิชา  6) ประธานหลักสูตร  7) อาจารย์  8) บุคลากรสายสนับสนุน

1.6 สังกัดหน่วยงาน  1) คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์/วิทยาลัยการฝึกหัดครู

2) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  3) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

4) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  5) คณะเกษตรและชีวภาพ  6) ศิลปกรรมศาสตร์

7) พยาบาลศาสตร์/วิทยาลัยพยาบาลและสุขภาพ  8) แพทย์ทางเลือก

9) วิทยาลัยพุทธศาสตร์และปรัชญา  10) วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ  11) วิทยาลัยนานาชาติ

12) บัณฑิตวิทยาลัย  13) สถาบันวิจัยและพัฒนา  14) สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

15) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ  16) สำนักงานอธิการบดี  17) สำนักศิลปวัฒนธรรม

18) สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม 19) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

1.7 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

1) 1-4 ปี  2) 5-8 ปี  3) 9-12 ปี  4) มากกว่า 12 ปี

1.8 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้

1) 1-5 ปี  2) 6-10 ปี  3) 11-15 ปี  4) มากกว่า 15 ปี





| ข้อ | สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย  | สภาพจริงในปัจจุบัน |   |   |   |   | สภาพที่พึงประสงค์ |   |   |   |   |
|-----|--|--------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
|     |  | 5                  | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. | 1.2 ด้านผู้บริหาร<br>ผู้บริหารระดับสูงพัฒนาวิสัยทัศน์ และทำความเข้าใจอย่าง<br>ถ่องแท้ในเป้าหมายทิศทางขององค์กร                     |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 19. | ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง   |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 20. | ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการ<br>เปลี่ยนแปลง   |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 21. | ผู้บริหารทุกระดับทำหน้าที่ในการสื่อสารวิสัยทัศน์นโยบาย<br>เป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรในระดับ<br>ต่างๆ               |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 22. | ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการสร้าง<br>และพัฒนาผู้บริหารระดับรองลงมา   |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 23. | ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างชี้ทางความคิด มีความ<br>มุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ  |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 24. | ผู้บริหารทุกระดับมีเจตคติที่ดี ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น<br>บุคลากร  |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 25. | ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการ<br>ดำเนินการตามภารกิจอย่างทันการณ์  |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 26. | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำพูดและการกระทำ<br>สอดคล้องกัน หากต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใดๆ<br>ผู้บริหารจะเริ่มกระทำให้เห็นก่อน |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 27. | ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ ให้กำลังใจ เห็นอกเห็นใจ และ<br>ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในการ<br>ปฏิบัติงาน               |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 28. | ผู้บริหารระดับสูงกระจายอำนาจความรับผิดชอบแก่ผู้บริหาร<br>ระดับรองและบุคลากร โดยมีการกำกับดูแลอย่างเหมาะสม                          |                    |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |







### ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการในปัจจุบัน

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ท่านพิจารณาเห็นว่าเป็นปัญหาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศได้

#### 1. ปัญหาด้านโครงสร้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) โครงสร้างองค์การไม่ยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชามีหลายระดับ ไม่มีความคล่องตัว
- 2) กระบวนการทำงานมีขั้นตอนมากทำให้การดำเนินงานล่าช้า
- 3) ระบบงานไม่มีความชัดเจน
- 4) แนวปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
- 5) การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินไม่เหมาะสม
- 6) การจัดสรรทรัพยากรบุคคลไม่เหมาะสม
- 7) การจัดสรรทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ไม่เหมาะสม
- 8) กฎเกณฑ์ ระเบียบ เข้มงวด สร้างความอึดอัดให้ผู้ปฏิบัติงาน
- 9) การสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่ทั่วถึง ช่องทางการสื่อสารไม่หลากหลาย
- 10) การสื่อสารแบบสองทางมีน้อย มักมีการสื่อสารลักษณะการประชุม หรือส่งบันทึกข้อความ
- 11) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามสภาพจริงเท่าที่ควร
- 12) อื่นๆ (โปรดระบุ).....



## 2. ปัญหาด้านคน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง คณบดี/ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สำนัก รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี

ผู้บริหารระดับต้น หมายถึง ประธานหลักสูตร/ประธานสาขาวิชา/หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงาน

**บุคลากร** หมายถึง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน

- 1) ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้สื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยมองค์การอย่างชัดเจนสู่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากร
- 2) ผู้บริหารระดับกลางไม่ได้ถ่ายทอดเป้าหมาย ค่านิยมองค์การอย่างชัดเจนสู่ผู้บริหารระดับต้นและบุคลากร
- 3) ผู้บริหารระดับสูงไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้
- 4) ผู้บริหารระดับกลางไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้
- 5) ผู้บริหารระดับต้นไม่เป็นแบบอย่างที่ดีในความมุ่งมั่น และการเป็นบุคคลเรียนรู้
- 6) ผู้บริหารไม่สร้างความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน
- 7) ผู้บริหารระดับสูงใช้การบริหารแบบเน้นงานมากกว่าเน้นคน ใช้อำนาจบังคับมากกว่าการมีส่วนร่วม
- 8) ผู้บริหารระดับกลางใช้การบริหารแบบเน้นงานมากกว่าเน้นคน ใช้อำนาจบังคับมากกว่าการมีส่วนร่วม
- 9) ผู้บริหารระดับสูง อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนมีความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน ไม่ค่อยได้พบปะพูดคุย
- 10) ผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในความรับผิดชอบ
- 11) คณบดีมอบอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้ผู้บริหารระดับรองไม่เพียงพอต่อการบริหารงานในความรับผิดชอบ
- 12) ผู้บริหารระดับสูงไม่เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง (วิสัยทัศน์ไม่ชัด ไม่สื่อสาร/สร้างความเข้าใจ ไม่มุ่งมั่นจริงจัง ไม่มีกลไกสนับสนุน ไม่มีเอกภาพในการบริหาร)
- 13) ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสามารถในการบริหารจัดการไม่เพียงพอต่อการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง
- 14) ผู้บริหารระดับสูงเน้นการควบคุมให้ปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎข้อบังคับ ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม
- 15) ผู้บริหารระดับกลางเน้นการควบคุมให้ปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎข้อบังคับ ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้คนแสดงความคิดเห็น ไม่ได้ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม

- 16) ผู้บริหารระดับสูงขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เพื่อพบปัญหาอุปสรรคมักทอดทิ้ง ล้มเลิกความตั้งใจ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เบื่อหน่ายที่จะพูดชี้แจงทำความเข้าใจบ่อยๆ
- 17) ผู้บริหารระดับกลางขาดความมุ่งมั่นจริงจัง เพื่อพบปัญหาอุปสรรคมักทอดทิ้ง ล้มเลิกความตั้งใจ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เบื่อหน่ายที่จะพูดชี้แจงทำความเข้าใจบ่อยๆ
- 18) ผู้บริหารระดับกลาง เน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก โดยยึดการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน
- 19) ผู้บริหารระดับต้น เน้นการทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในการทำงาน
- 20) ผู้บริหารระดับกลางขาดภาวะผู้นำในการพัฒนาตนเอง (กล้าแสดงออกด้วยตนเอง ฟังความคิดเห็น ความรู้สึกตนเอง เรียนรู้จากพี่เลี้ยงที่เหมาะสม และจดจำอยู่กับวิสัยทัศน์)
- 21) ผู้บริหารระดับสูงไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล
- 22) ผู้บริหารระดับกลางไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ไม่เห็นความสำคัญของการยกย่องชมเชยและให้รางวัล
- 23) อาจารย์โดยภาพรวมไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก
- 24) อาจารย์ มีความสามารถและทักษะด้านงานไม่เพียงพอ
- 25) อาจารย์ มีความสามารถและทักษะด้านสังคมไม่เพียงพอ
- 26) บุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถและทักษะด้านงานไม่เพียงพอ
- 27) บุคลากรสายสนับสนุนมีความสามารถและทักษะด้านสังคมไม่เพียงพอ
- 28) อาจารย์ไม่ได้นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 29) บุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้นำสิ่งที่ได้ฝึกอบรม เรียนรู้ มาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 30) บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาตนเองด้านทักษะการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน
- 31) บุคลากรสายสนับสนุนโดยภาพรวมไม่มีจิตใจบริการ มักได้รับการร้องเรียนจากผู้รับบริการ
- 32) อาจารย์ไม่เป็นบุคคลเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย และไม่ชอบเรียนรู้จากบุคคลอื่น
- 33) บุคลากรสายสนับสนุนไม่เป็นบุคคลเรียนรู้ เรียนรู้ด้วยตนเองน้อย และไม่ชอบเรียนรู้จากบุคคลอื่น
- 34) อื่น (โปรดระบุ).....

### 3. ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1) มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วมไว้
- 2) บุคลากรในมหาวิทยาลัยในภาพรวมไม่ค่อยไว้วางใจ ไม่เห็นอกเห็นใจ ขาดการให้อภัยซึ่งกันและกัน
- 3) บุคลากรในภาพรวมขาดการทำงานเป็นทีม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็น

- 4) บุคลากรในภาพรวมขาดจิตใจบริการ ไม่ให้ความสำคัญของผู้รับบริการเท่าที่ควร
- 5) บุคลากรในภาพรวมไม่รู้ลึกผูกพัน ไม่ศรัทธา ไม่ภักดีต่อมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร
- 6) บุคลากรในภาพรวมไม่ตระหนักในเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ปฏิบัติงานประจำไปวันๆ ไม่สนใจพัฒนางานให้ดีขึ้น
- 7) บุคลากรในภาพรวมไม่ค่อยสนใจการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานอื่น
- 8) มหาวิทยาลัยไม่มีระบบการยกย่องชมเชย และให้รางวัลทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน
- 9) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเท่าที่ควร
- 10) บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ตระหนัก ไม่ยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบการปฏิบัติงาน การนำเครื่องมือในการบริหาร หรือระบบการประเมินใหม่ๆ มาใช้ในมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน
- 11) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

#### 4. ปัญหาด้านเทคโนโลยี

- 1) เทคโนโลยีในมหาวิทยาลัยไม่ตอบสนองต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่
- 2) เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยเอื้อให้การทำงานรวดเร็ว คล่องตัวขึ้น
- 3) คนส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้เพราะไม่ได้รับการอบรมให้มีทักษะ
- 4) เทคโนโลยีที่นำมาใช้มีระบบยุ่งยากซับซ้อนเกินไป
- 5) การลงทุนด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมีความล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ
- 6) ระบบฐานข้อมูลที่เก็บข้อมูลของมหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพ
- 7) เทคโนโลยีที่ให้คนได้เกิดการเรียนรู้ไม่เพียงพอ เช่น ระบบ web based training การอบรมแบบออนไลน์ การเรียนผ่านระบบ e-learning เป็นต้น
- 8) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

#### ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารจัดการที่พึงประสงค์

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นที่ท่านคิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ท่านคิดว่าการบริหารจัดการในปัจจุบันมีจุดอ่อนอย่างไรที่เป็นอุปสรรคทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การที่มีการบริหารเป็นเลิศได้

.....

2. ขอให้ท่านเสนอแนะแนวทางที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เห็นว่าจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยของท่านเป็นองค์การที่บริหารเป็นเลิศ

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม

## ภาคผนวก จ

แบบสัมภาษณ์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ได้รับรางวัล  
ระดับชาติด้านการบริหารจัดการ

**แบบสัมภาษณ์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ  
ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้**

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ  
ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์ สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

**คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยระดับคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเลือกองค์กรของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างเพราะเป็นองค์กรที่เป็นแบบอย่างของการบริหารที่เป็นเลิศ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อให้ได้ข้อมูลการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์**

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

หน่วยงาน.....website.....

ประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน.....ปี ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารระดับสูง.....ปี

สถานที่ติดต่อ.....

เบอร์โทรศัพท์.....โทรสาร.....อีเมล.....

วัน/เวลาที่สัมภาษณ์.....สถานที่.....

## ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

| องค์ประกอบการบริหาร<br>การเปลี่ยนแปลง         | ประเด็นการสัมภาษณ์  |
|---|---|
| 1. โครงสร้าง                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การดำเนินการอย่างไร?</li> <li>2. วิสัยทัศน์ นโยบาย ค่านิยมร่วมขององค์การให้มีความสำคัญ/มีจุดเน้นเรื่องอะไร?</li> <li>3. องค์การของท่านมีการประเมินผลและทบทวนวิสัยทัศน์ นโยบาย อย่างไร</li> <li>4. การจัดทำกลยุทธ์ และดำเนินการนำกลยุทธ์ขององค์กรลงสู่แผนปฏิบัติการอย่างไร?</li> <li>5. การกำหนดกฎระเบียบขององค์กรมีแนวทางอย่างไร ?</li> <li>6. องค์กรมีแนวทางการจัดสายการบังคับบัญชาอย่างไร?</li> </ol>  |
| 2. เทคโนโลยี<br><br>3. คน<br><br>1) ผู้บริหาร | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. องค์กรมีการเตรียมพร้อมอย่างไรในการนำเทคโนโลยีมาใช้?</li> <li>8. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของบุคคลอย่างไร?</li> <li>9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรคืออะไร?</li> <li>10. คุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างไร?</li> <li>11. ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการจูงใจบุคลากรทั้งองค์กรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร?</li> <li>12. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) อย่างไร?</li> <li>13. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไร?</li> <li>14. บุคลากรมีทัศนคติและปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไร?</li> <li>15. องค์การของท่านมีการสำรวจความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการอย่างไร?</li> <li>16. องค์การของท่านมีการประเมินผล และทบทวนการให้บริการอย่างไร? และตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการอย่างไร?</li> <li>17. องค์การของท่านมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์กรให้แก่ผู้รับบริการอย่างไร?</li> <li>18. วัฒนธรรมองค์กรของท่านมีแนวทางการสร้างและคงไว้ได้อย่างไร?</li> <li>19. แนวทางที่ทำให้สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร?</li> <li>20. องค์การของท่านมีวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการจัดการความรู้หรือไม่?</li> </ol> |

| กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง                      | ประเด็นการสัมภาษณ์   |
|--|--|
| <p>1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม</p>       | <p>1. องค์กรของท่านมีพัฒนาการในการจัดการความรู้อย่างไร?</p> <p>2. ผู้บริหารเตรียมการเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง อย่างไร?</p> <p>3. องค์กรดำเนินการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง?</p> <p>4. องค์กรมีแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไร?</p> <p>5. องค์กรมีแนวทางในการให้โอกาสพนักงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนำมาทดลองปฏิบัติจริงหรือไม่ อย่างไร?</p>  |
| <p>2. การสื่อสาร</p>                               | <p>6. ในระยะเริ่มต้นของการจัดการความรู้มีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ได้อย่างไร?</p> <p>7. ในระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เนื้อหาของการสื่อสารที่จะให้บุคลากรรับรู้ประกอบด้วยอะไรบ้าง?</p> <p>8. ในการสื่อสารกับบุคลากรในระดับต่างๆ ใช้ช่องทางการสื่อสารและวิธีการอะไรบ้าง? องค์กรมีแนวทางเลือกช่องทางการสื่อสารอย่างไร?</p> <p>9. องค์กรมีการประเมินและปรับปรุงช่องทางการสื่อสารของบุคลากรหรือไม่ อย่างไร?</p>   |
| <p>3. กระบวนการและเครื่องมือ (วิธีการ/กิจกรรม)</p> | <p>10. องค์กรของท่านกำหนดกระบวนการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้หรือไม่ อย่างไร?</p> <p>11. เครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ในการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คืออะไรบ้าง?</p> <p>12. เครื่องมือ/วิธีการ/กิจกรรมในการจัดการความรู้ในส่วนที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในตัวคนคืออะไร?</p> <p>13. องค์กรมีการค้นหาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในและนอกองค์กรอย่างไร?</p> <p>14. แนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรที่ได้รับการยอมรับมีอะไรบ้าง? มีพัฒนาการอย่างไร?</p> <p>15. องค์กรมีวิธีการ/กิจกรรมส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับภายนอกอย่างไร?</p> <p>16. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) ของการจัดการความรู้มีอะไรบ้าง และประสบความสำเร็จได้อย่างไร?</p> |

| กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง | ประเด็นการสัมภาษณ์   |
|-------------------------------|--|
| 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้   | 17. องค์กรมีกระบวนการค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมและเรียนรู้<br>อย่างไร?<br>18. ประเภทและรูปแบบการเรียนรู้ใดที่ใช้ในองค์กรของท่านดำเนินการ?<br>19. เกณฑ์ในการคัดเลือก/ประเมินบุคลากรในการเข้าร่วมการฝึกอบรม<br>และเรียนรู้เป็นอย่างไร?<br>20. องค์กรมีการประเมินผลการเรียนรู้อย่างไร?<br>21. องค์กรพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างไร? |
| 5. การวัดผล                   | 22. องค์กรมีการวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการจัดการความรู้<br>อย่างไร?<br>23. องค์กรของท่านมีการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ หรือไม่ อย่างไร?   |
| 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล | 24. องค์กรมีแนวทางจัดระบบสนับสนุน ระบบรางวัล การยกย่องชมเชย<br>เพื่อจูงใจให้เกิดการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไร?<br>25. องค์กรมีระบบสนับสนุน ระบบรางวัล การยกย่องชมเชยเพื่อให้การ<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความต่อเนื่องยั่งยืนอย่างไร?  |

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูล

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ช

แบบสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร

เรื่อง สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**แบบสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร**  
**เรื่อง สภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการ

ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดย นางวิลาวัณย์ จารุอรียานนท์ สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ ปัญหา และแนวทางในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือก โดยการสัมภาษณ์อธิการบดีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นบริบทของมหาวิทยาลัยและแนวทางการบริหารจัดการในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงสุด โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้เป็นบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถนำมาประมวลผลเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นต้องมีข้อมูลสภาพองค์การ และวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นบริบทที่แตกต่างกันในแต่ละแห่ง เพื่อจะได้พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทองค์การ และเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอผลวิจัยในภาพรวม

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางวิลาวัณย์ จารุอรียานนท์

นิสิตระดับศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ และข้อมูลมหาวิทยาลัย

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....

ประสบการณ์ในการทำงานในมหาวิทยาลัยนี้.....ปี ประสบการณ์ในตำแหน่งอธิการบดี.....ปี

วัน/เวลาที่สัมภาษณ์.....สถานที่.....

ระยะเวลาที่ก่อตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้จนถึงปัจจุบัน.....ปี

จำนวนบุคลากรสายวิชาการ.....คน

จำนวนบุคลากรสายสนับสนุน.....คน

จำนวนนักศึกษา.....คน

เอกลักษณ์/จุดเน้นของมหาวิทยาลัย.....

หลักสูตร/สาขาวิชาที่มีความเข้มแข็ง.....

## ส่วนที่ 2 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

| สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ | ประเด็นการสัมภาษณ์  |
|--------------------------------|---|
| 1. โครงสร้าง                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิสัยทัศน์ นโยบาย ค่านิยมร่วม เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญ/มีจุดเน้นเรื่องอะไร? มีแนวทางพัฒนาอย่างไร?</li> <li>2. มหาวิทยาลัยมีการเตรียมพร้อมในการรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างไร?</li> <li>3. การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารมีแนวทางอย่างไร?</li> <li>4. มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างไร ?</li> <li>5. มหาวิทยาลัยมีการประเมินผลการให้บริการ และตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการอย่างไร? และนำข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการไปใช้อย่างไร?</li> <li>6. ท่านใช้หลักในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างไร?</li> <li>7. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญหลักที่จะทำให้ท่านสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายที่วางไว้คืออะไร?</li> <li>8. ท่านสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบาย ค่านิยม เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยแก่บุคลากรอย่างไร?</li> </ol> |
| 2. คน                          |   |
| 2.1 ผู้บริหาร                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยอย่างไร?</li> <li>10. ท่านคิดว่าการจัดการความรู้ การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างไร? และได้จัดปัจจัยทางการบริหารและระบบสนับสนุนอย่างไร?</li> </ol>  |
| 2.2 บุคลากร                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>11. ท่านใช้เทคนิคการยกย่องชมเชย และให้รางวัลแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากรอย่างไร?</li> </ol>  |

| สภาพปัจจุบันของ<br>การบริหารจัดการ | ประเด็นการสัมภาษณ์  |
|------------------------------------|---|
| 3. วัฒนธรรม<br>องค์กร              | <p>12. บุคลากรในภาพรวมของมหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะอย่างไร?</p> <p>13. มหาวิทยาลัยมีระบบคัดเลือกและให้การอบรมแก่บุคลากรใหม่อย่างไร ?</p> <p>14. บุคลากรในภาพรวมมีเจตคติและปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไร?</p> <p>15. ท่านสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากรอย่างไร?</p> <p>16. วัฒนธรรมองค์การของท่านเป็นอย่างไร? มีแนวทางการสร้างและคงไว้ได้อย่างไร?</p> <p>17. องค์กรของท่านมีวัฒนธรรมองค์การของการเรียนรู้ การจัดการความรู้ หรือไม่ อย่างไร?</p> <p>18. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับใด?</p> <p>19. ท่านเปิดโอกาส และจัดปัจจัยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากรอย่างไร?</p> <p>20. มหาวิทยาลัยมีการเตรียมพร้อมอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้?</p> <p>21. มหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างไร?</p> <p>22. การดูแลระบบเทคโนโลยี และข้อมูลอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใด?</p> <p>มีการประเมินประสิทธิภาพระบบและความพึงพอใจของบุคลากร อย่างไร?</p> |

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันยังมีจุดอ่อนอย่างไรที่ต้องพัฒนาเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารเป็นเลิศ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการความรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูล

ภาคผนวก ซ

แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**แบบรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการ  
จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

โดย นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์ สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

แบบรับรองนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ  
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัการ  
ความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้  
สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ**

1. ชื่อ-สกุล

.....

2. ตำแหน่งปัจจุบัน

.....

3. สถานที่ทำงาน

.....

## ตอนที่ 2 การรับรองรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

### คำชี้แจง

โปรดพิจารณาองค์ประกอบและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและเพื่อขับเคลื่อนการ  
จัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ท่านเห็นว่า  
เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การประเมินเป็นมาตรา  
ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

กราบขอบพระคุณอย่างสูง

นางวิลาวัลย์ จารุอรียานนท์

นิสิตระดับปริญญาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ

| ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ   | ระดับความเหมาะสม |   |   |   |   |            |
|--|------------------|---|---|---|---|------------|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | ข้อเสนอแนะ |
| 1. หลักการและเหตุผล  |                  |   |   |   |   |            |
| 2. แนวคิดและหลักการของ<br>รูปแบบ   |                  |   |   |   |   |            |
| 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ   |                  |   |   |   |   |            |
| <b>ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการ<br/>บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ<br/>ขับเคลื่อนการจัดการความรู้<br/>สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ<br/>โครงสร้าง</b> |                  |   |   |   |   |            |
| 4. ทิศทางมหาวิทยาลัย   |                  |   |   |   |   |            |
| 5. การจัดทรัพยากร  |                  |   |   |   |   |            |
| 6. กระบวนการทำงาน  |                  |   |   |   |   |            |
| <b>คน</b>  |                  |   |   |   |   |            |
| 7. ผู้บริหาร   |                  |   |   |   |   |            |
| 8. อาจารย์   |                  |   |   |   |   |            |
| 9. บุคลากรสายสนับสนุน  |                  |   |   |   |   |            |
| <b>วัฒนธรรมองค์การ</b>   |                  |   |   |   |   |            |
| 10. ค่านิยม  |                  |   |   |   |   |            |
| 11. บรรยากาศ   |                  |   |   |   |   |            |
| <b>เทคโนโลยี</b>   |                  |   |   |   |   |            |
| 12. เทคโนโลยีสำหรับการ<br>ปฏิบัติงาน   |                  |   |   |   |   |            |
| 13. เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้   |                  |   |   |   |   |            |

| ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหาร<br>การเปลี่ยนแปลงเพื่อ<br>ขับเคลื่อนการจัดการความรู้<br>สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ | ระดับความเหมาะสม |   |   |   |   |            |
|---|------------------|---|---|---|---|------------|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | ข้อเสนอแนะ |
| 1. การเตรียมการและการ<br>ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม  |                  |   |   |   |   |            |
| 14. โครงสร้าง   |                  |   |   |   |   |            |
| 15. คน  |                  |   |   |   |   |            |
| 16. วัฒนธรรมองค์การ   |                  |   |   |   |   |            |
| 17. เทคโนโลยี   |                  |   |   |   |   |            |
| 2. การสื่อสาร   |                  |   |   |   |   |            |
| 18. โครงสร้าง   |                  |   |   |   |   |            |
| 19. คน  |                  |   |   |   |   |            |
| 20. วัฒนธรรมองค์การ   |                  |   |   |   |   |            |
| 21. เทคโนโลยี   |                  |   |   |   |   |            |
| 3. กระบวนการและเครื่องมือ   |                  |   |   |   |   |            |
| 22. โครงสร้าง   |                  |   |   |   |   |            |
| 23. คน  |                  |   |   |   |   |            |
| 24. วัฒนธรรมองค์การ   |                  |   |   |   |   |            |
| 25. เทคโนโลยี   |                  |   |   |   |   |            |
| 4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้   |                  |   |   |   |   |            |
| 26. โครงสร้าง   |                  |   |   |   |   |            |
| 27. คน  |                  |   |   |   |   |            |
| 28. วัฒนธรรมองค์การ   |                  |   |   |   |   |            |
| 29. เทคโนโลยี   |                  |   |   |   |   |            |

| ส่วนที่ 3 กระบวนการของ<br>รูปแบบฯ (ต่อ) | ระดับความเหมาะสม |   |   |   |   |            |
|---|------------------|---|---|---|---|------------|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | ข้อเสนอแนะ |
| 5. การวัดและประเมินผล                   |                  |   |   |   |   |            |
| 30. โครงสร้าง                           |                  |   |   |   |   |            |
| 31. คน                                  |                  |   |   |   |   |            |
| 32. วัฒนธรรมองค์การ                     |                  |   |   |   |   |            |
| 33. เทคโนโลยี                           |                  |   |   |   |   |            |
| 6. การยกย่องชมเชยและให้<br>รางวัล       |                  |   |   |   |   |            |
| 34. โครงสร้าง                           |                  |   |   |   |   |            |
| 35. คน                                  |                  |   |   |   |   |            |
| 36. วัฒนธรรมองค์การ                     |                  |   |   |   |   |            |
| 37. เทคโนโลยี                           |                  |   |   |   |   |            |
| ส่วนที่ 4 แนวทางการนำ<br>รูปแบบไปใช้    |                  |   |   |   |   |            |
| 38. เงื่อนไขในการนำรูปแบบ<br>ไปใช้      |                  |   |   |   |   |            |
| 39. ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบ<br>ไปใช้      |                  |   |   |   |   |            |

**ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

1. ที่มาของรูปแบบ

.....

2. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

.....

3. กระบวนการของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

.....

4. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

.....

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางวิลาวัณย์ จารุอรียนนท์ เกิดวันที่ 1 ตุลาคม 2507 ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี สำเร็จการศึกษาหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน เมื่อปีพ.ศ.2530 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อปี พ.ศ. 2532 และสำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2543 เข้าศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันรับราชการตำแหน่งอาจารย์ระดับ 7 ประจำหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต (หลักสูตร 5 ปี) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม



