

การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์

Learning Organization Strategy Development : Rajabhat University; Rattanakosin Group

จินตนา อุดม*

วุฒิพล สกลเกียรติ**

วันชัย ปานจันทร์**

ทิวดี มณีโชติ***

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาของสังคมไทย กระบวนวิธีการศึกษาให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์องค์ประกอบและปัจจัยการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร เป้าหมายการศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นกลไกทางความคิดในการยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนสู่การพัฒนาในศตวรรษที่ 21 กลุ่มเป้าหมายการศึกษาได้กำหนดเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ กระบวนวิธีการศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษาประเด็นช่องว่างการเรียนรู้กับการยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาพการณ์การบริหารจัดการในปัจจุบันกับทิศทางการพัฒนาองค์กรในอนาคตขององค์กร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสังคมในอนาคต อาทิ การพัฒนาค่านิยม อัตลักษณ์การเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ

ยกระดับปัจจัยการเรียนรู้ที่สามารถลดช่องว่างและพัฒนาเป็นวัตกรรมการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการเป็นหุ้นส่วนและเชื่อมโยงกับ หน่วยงานอื่นๆ ของสังคม

คำสำคัญ: องค์ประกอบและปัจจัยการเรียนรู้, สถาบันอุดมศึกษา, ยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้, มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์, ประเด็นช่องว่างการเรียนรู้

Abstract:

This research aims to develop the learning organization strategy of the Thailand Higher Education Institution (HEI). Grounded on the key conceptual ideas on key components and important learning factors, the learning strategy was develop as a learning mechanism for the organization in moving towards the 21st century development. By using Rajabhat University

*นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์บัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

** (ผู้ช่วยศาสตราจารย์) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

*** (รองศาสตราจารย์) คณะวิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Rattanakosin Group; Thailand, as a unit of study, the study method is designed to analyze the organization's learning gaps under the present situations and the need of organization on the future key important learning factors. The study's results stated that, under the social dynamic of change the organization learning strategy should be concentrated on organization values with their core identities creations. Specially, in order to reduce their learning gaps, they need to co-evolve their key innovative learning disciplines with other organizations and social key related agencies.

Keywords: Components and learning factors, learning gaps, learning organization strategy development, higher education institution (HEI), Rajaphat University (Rattanakosin Group).

บทนำ

นับแต่การก้าวเข้าสู่สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงภายใต้ แรงขับเคลื่อนและเงื่อนไขทางสังคมพหุวัฒนธรรมในบริบทสากล ประกอบกับการขับเคลื่อนสังคม-เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี วัฒนธรรมของประเทศไทย ถือว่าเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ (turning point) ต่อการสร้างและกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร(Capra F., 1982) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา นอกจากมีหน้าที่ในการกำหนด ทิศทางการพัฒนาองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการยกระดับการศึกษา วิจัย สร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ ยังถือว่าเป็นสถาบันหลักในการพัฒนาสังคม มีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สามารถยกระดับการตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคมยุคใหม่ อีกทั้งการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรหน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคมได้ร่วมกัน

สร้างความเชื่อมั่นการพัฒนาสังคมอย่างองค์รวม (UNEP, 2011)

ประเด็นสำคัญการพัฒนายุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาที่สามารถชี้ นำกำหนดองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ แนวทางการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่ตอบสนองกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ-สังคม-วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเมือง ข้อบังคับทางกฎหมาย ความก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจน ความมั่นคงทางสิ่งแวดล้อม (OECD, 2007) อีกทั้งคำนึงถึงเป้าหมาย ผู้รับประโยชน์ของสังคม การร่วมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและชุมชนทั้งในบริบทท้องถิ่น ภูมิภาคและสากล อาทิ การพัฒนาอย่างยั่งยืน การขับเคลื่อนสู่สังคมความรู้

การศึกษาวิจัยด้านการพัฒนายุทธศาสตร์สถาบัน การศึกษา และองค์การศึกษาระหว่างประเทศเห็นว่า ความท้าทาย ภายใต้พลวัตการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาในศตวรรษที่ 21 และปัจจัยสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับภาครัฐและเอกชนคือ การค้นหาขีดความสามารถ ในการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และการจัดการ ซึ่งถือว่าเป็นทุนทางความคิดขององค์กร ขณะที่นักวิชาการ องค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับคุณภาพสถาบัน อุดมศึกษาของสังคมไทยสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล (สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) ต้องเริ่ม ที่การพัฒนาอัตลักษณ์ การปรับตัวทางยุทธศาสตร์ (re-positioning strategy) เพื่อยกระดับขีดความสามารถ ในการเรียนรู้ขององค์กร การยกระดับคุณภาพการศึกษา และความสามารถทางวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นทุนขององค์กร ในการพัฒนาและผลักดันบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา กับ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่หรือทุนทางสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ เป็น สถาบันอุดมศึกษาหลักของสังคมนอกจากภาระหน้าที่ใน การส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานภูมิปัญญา

ห้องท้องถิ่นและสากล มีความจำเป็นพัฒนายุทธศาสตร์ (re-profile strategy) บนฐานคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมต่อพลวัตและกลไกการเรียนรู้กับการพัฒนาทุนทางปัญญาขององค์กรที่สามารถทำให้เกิดมุมมอง การปรับตัว เพื่อร่วมเรียนรู้ ส่งเสริมทุนทางปัญญาของ สังคม ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับสากลสู่การพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพการบริหารจัดการองค์ประกอบหลัก และปัจจัยสำคัญการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานการณ์ปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติงานที่อยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6,058 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ความคิดเห็น ด้านองค์ประกอบ ปัจจัยสำคัญการเรียนรู้ขององค์กร รูปแบบการเรียนรู้ ศักยภาพที่จำเป็น และทิศทางของยุทธศาสตร์การยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร โดยกำหนดเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่ง จำนวน 378 คน ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ 183 คน และบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 195 คน ที่ได้มาจากการเลือกแบบแบ่งชั้น และกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก การกำหนดทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดเป็นผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้มีประสบการณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวนทั้งสิ้น 6 คน ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive

Selection) กลุ่มตัวอย่างผู้ประเมินผลการศึกษา เป็นผู้บริหาร และผู้ที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางการพัฒนา ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับองค์กร จำนวนทั้งสิ้น 13 คน ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย (1) แบบสอบถามความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการ ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต จากองค์ประกอบหลักและปัจจัยสำคัญ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วมาสร้างเป็นประเด็นข้อคำถามเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างการศึกษา ในลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นด้านความสอดคล้องการบริหารจัดการภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต จากองค์ประกอบและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมด 9 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะส่วนบุคคล 2) วิทยาลัยทัศน์ร่วม 3) ทีมงานและการเรียนรู้ 4) การคิดเชิงระบบ 5) วัฒนธรรมองค์กร 6) โครงสร้างองค์กร 7) ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 8) ระบบสารสนเทศ 9) ภาวะผู้นำในลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามแนวของลิเคอร์ท์

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อภาพรวมการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กรจากองค์ประกอบหลักและปัจจัยสำคัญการเรียนรู้ขององค์กร ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตทั้งระดับองค์กร และระดับมหาวิทยาลัย เป็นแบบข้อคำถามปลายเปิดและ (2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยกำหนดกรอบคำถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นต่างๆ อาทิ 1) ข้อคิดเห็นต่อภาพรวม จากผลการศึกษา การเติมเต็มประเด็นช่องว่าง การยกระดับการ

เรียนรู้ขององค์กร 2) ปัจจัยระบบแวดล้อมทางสังคม กับ พัฒนาการเรียนรู้ระดับองค์กร หรือ ระดับมหาวิทยาลัย และ 3) รูปแบบ ทิศทางการบริหารจัดการเพื่อเป็นทางเลือกการ พัฒนายุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์กับการพัฒนาใน ศตวรรษที่ 21

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม และการ สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จาก ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการ ศึกษาทั้ง 6 แห่ง สำหรับการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม นั้นได้รับคืนมาจำนวน 312 ฉบับ จากกลุ่มตัวอย่างที่ ต้องการทั้งหมด 378 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.54

2. การรวบรวม และวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจาก เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเนื้อหา สาระ ทิศทางการ พัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน อุดมศึกษา เพื่อวิเคราะห์ประเด็นช่องว่าง ปัจจัยเสริม หรือ ปัจจัยหน่วง การพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาในบริบทสากล การศึกษาถึง องค์ประกอบ ปัจจัยสำคัญ และศักยภาพที่จำเป็นในการ ปรับตัวต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้กรอบแผน พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรอบแผนการพัฒน ยุทธศาสตร์ และกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 และ 3 แผนขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อประเมินภาพรวมด้าน สภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทางเลือกการ พัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์

3. การรวบรวมข้อมูลการประเมินผลยุทธศาสตร์ ด้วยกระบวนการประชุมสานเสวนา บนพื้นฐานการควบคุม ประเด็นความคิดเห็นพร้อมกับข้อคำถามปลายเปิด เพื่อให้

ผู้เชี่ยวชาญ ได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่อผลการ ศึกษาวิจัยในด้านผลการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ ประเด็น ความคิดเห็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และการประยุกต์ศึกษาต่อยอดในอนาคต

การวิเคราะห์และอธิบายผลการศึกษา

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง การศึกษา ด้วยการวิเคราะห์จำนวน และร้อยละ (2)การวิเคราะห์ และอธิบายผลการศึกษาต่อภาพรวมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ การยกระดับการ เรียนรู้ขององค์กรจากองค์ประกอบหลักและปัจจัยสำคัญ การเรียนรู้ขององค์กร ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบันและความ คาดหวังในอนาคตตามประเด็นจากแบบสอบถาม มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ด้วยการใช้อำสมมติ เลขคณิต (x) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (3)การวิเคราะห์ ความคิดเห็นต่อภาพรวมการยกระดับการเรียนรู้ของ องค์กรจากองค์ประกอบหลักและปัจจัยสำคัญการเรียนรู้ ขององค์กร ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบันและความคาดหวัง ในอนาคตทั้งระดับองค์กร และระดับมหาวิทยาลัย ที่เป็น แบบข้อคำถามปลายเปิด ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และผลที่ได้จากการประชุมสานเสวนาการประเมิน ยุทธศาสตร์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. ประเด็นช่องว่างด้านองค์ประกอบหลักการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาต่อ ประเด็นช่องว่างของ องค์ประกอบหลัก 9 ด้าน ที่มีความสำคัญต่อการยกระดับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประเด็นช่องว่าง ความคิดเห็นขององค์ประกอบหลักการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ความคิดเห็น									
	สภาพการณ์ปัจจุบัน				ความคาดหวังในอนาคต					
	เ	S.D.	แปลผล	อันดับ	เ	S.D.	แปลผล	อันดับ	ผลต่าง	อันดับ
ด้านทักษะส่วนบุคคล	3.17	.47	ปานกลาง	3	4.21	.65	มาก	3	1.04	5
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	3.29	.71	ปานกลาง	1	4.19	.77	มาก	4	0.90	8
ด้านทีมงานและการเรียนรู้	3.14	.58	ปานกลาง	4	4.09	.83	มาก	6	0.95	7
ด้านการคิดเชิงระบบ	2.89	.83	ปานกลาง	7	4.25	.80	มาก	2	1.36	1
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2.91	.65	ปานกลาง	6	4.08	.78	มาก	7	1.17	4
ด้านโครงสร้างองค์กร	2.80	.83	ปานกลาง	9	4.07	.89	มาก	8	1.27	3
ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	2.87	.71	ปานกลาง	8	4.16	.81	มาก	5	1.29	2
ด้านระบบสารสนเทศ	3.28	.54	ปานกลาง	2	4.29	.65	มาก	1	1.01	6
ด้านภาวะผู้นำ	3.00	.79	ปานกลาง	5	4.29	.89	มาก	1	1.29	2
รวม	3.04	.48	ปานกลาง		4.18	.70	มาก			

จากตาราง พบว่า การบริหารจัดการขององค์กร ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเห็นว่า การบริหารจัดการขององค์กรจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์ร่วม (ค่าเฉลี่ย 3.29) มากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบหลัก ด้านระบบสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.28) และด้าน ทักษะส่วนบุคคล (ค่าเฉลี่ย 3.17) ในอนาคตเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเห็นว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลักในทุกด้าน อย่างไรก็ตาม ทิศทางการบริหารจัดการขององค์กรในอนาคต ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำองค์กร และการส่งเสริมด้านสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 4.29) รองลงมาคือ การส่งเสริมให้องค์กรได้มีการเรียนรู้เชิงระบบ (ค่าเฉลี่ย 4.25) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ด้านทักษะ ส่วนบุคคลขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.21)

กรณีพิจารณา ประเด็นช่องว่าง การเรียนรู้ขององค์กร จากองค์ประกอบหลักทั้ง 9 ด้าน (บนพื้นฐานการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยปัจจุบันและอนาคต)

เพื่อเป็นการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ และการปรับตัวการยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเห็นว่า องค์ประกอบหลัก สามลำดับแรกที่ต้องให้ความสำคัญกับ การส่งเสริมการบริหารจัดการคือ การเรียนรู้เชิงระบบขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 1.36) รองลงมาคือ องค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ ภาวะผู้นำขององค์กรควบคู่กับการส่งเสริมยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 1.29) และการปรับตัวด้านโครงสร้าง และการบริหารจัดการขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 1.27)

2. เนื้อหาสาระ ผลการศึกษาประเด็นช่องว่าง และแนวทางการลดข้อจำกัด เพื่อยกระดับ ชีตความสามารถที่จำเป็นต่อการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร (แบบสอบถาม ปลายเปิดจาก กลุ่มตัวอย่างการศึกษา)

การบริหารจัดการที่ผ่านมาเน้นการบริหารจัดการในลักษณะลำดับขั้น มีการควบคุม บังคับ ปัญหา การจัดการเชิงโครงสร้างสายงานที่มีระเบียบแบบแผน ส่งผลต่อการเปิดกว้างการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจร่วมกันระหว่างองค์กร ขาดการเชื่อมประสาน การเรียนรู้ของ

หน่วยงานในกำกับระหว่างองค์กร ของมหาวิทยาลัย บุคลากร และองค์กรยังขาดความเข้าใจ ความสำคัญการเรียนรู้ และการปรับต่อการบริหารจัดการเชิงรุก เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของสังคม ผู้นำระดับองค์กร และมหาวิทยาลัย กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการระยะยาวที่ขาดการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ทั้งความยืดหยุ่น ต่อการปรับตัวสภาพแวดล้อมองค์กรกับสภาพแวดล้อมทางสังคม ขอบจำกัด การส่งสัญญาณทำความเข้าใจความชัดเจนกับทิศทาง และเป้าหมายการเรียนรู้ ทั้งระดับองค์กร และมหาวิทยาลัย บุคลากรเอง และผู้นำองค์กรยังไม่ทราบถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ ยังมีข้อจำกัดจากภาวะผู้นำ

3. ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารและผู้มีประสบการณ์ การพัฒนายุทธศาสตร์การยกระดับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ สรุปได้ ดังนี้

การพัฒนานวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อนำมาเปลี่ยนแปลงใหม่ ทิศทางการปรับตัวทางการบริหาร ยกระดับความเป็นสากลด้านวิชาการ การวิจัย พัฒนาคุณภาพบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการสังคม การบริหารจัดการ ที่ส่งเสริมการแข่งขันในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันและอนาคต รูปแบบการเรียนรู้ที่เข้าใจและยกระดับขีดความสามารถการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อการปรับตัวการบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลงระบบแวดล้อมทางสังคม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ที่สำคัญต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร และมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริม ปรับเปลี่ยน สร้างกลไกและเครื่องมือการบริหารจัดการการเรียนรู้ในระดับมหาวิทยาลัยและระดับองค์กร ในมิติต่างๆ อาทิ ด้านโครงสร้าง การบริหารจัดการ วัฒนธรรม และอัตลักษณ์องค์กรกับความเชื่อมโยงด้านระบบแวดล้อมทางสังคม เช่น

การเมือง กฎข้อบังคับ นโยบายภาครัฐ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความมั่นคงด้านสิ่งแวดล้อม

การกำหนดทิศทางการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวสู่การพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารควรทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างการก่อตัวของสังคมกับมุมมองการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และการบริหารจัดการขององค์กร ที่สำคัญคือ การค้นหาความเชื่อมโยงปัจจัยเสริม หรือปัจจัยหน่วง จากปัจจัยระบบแวดล้อมทางสังคม เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายและทิศทางการปรับตัว การยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร อาทิ แนวโน้มการปรับตัวจากปัจจัยเศรษฐกิจฐานความรู้ เศรษฐกิจ-การเมือง ปัจจัยทางภูมิ-สังคม และการพัฒนา ยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ การพัฒนาอัตลักษณ์ ค่านิยม วัฒนธรรมการบริหารจัดการทั้งในระดับองค์กรและระดับมหาวิทยาลัย จะมีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างการมีส่วนร่วม และการปรับตัวการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้พลวัตการเปลี่ยนแปลงระบบแวดล้อมสังคม อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยกับองค์กร หน่วยงานกำกับ ยังมีความคลุมเครือ ไม่แน่นอน ต่อทิศทางการเรียนรู้ต่อประเด็นดังกล่าว เพราะที่ผ่านมาจะเน้นการบริหารจัดการมุ่งสู่เป้าหมาย และระดับผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ภายใต้รูปแบบการกำกับ ควบคุมตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชา และมีระเบียบแผนแบบแน่นอน

4. ผลการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

ยุทธศาสตร์ “องค์กรเป็นเลิศการเรียนรู้”
(Elite Strategy)

คำอธิบายยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) การพัฒนายุทธศาสตร์การเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้มิติการแข่งขันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ สภาพการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตตกอยู่ในห้วงการแข่งขันเชิงพาณิชย์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย

ต้องหลุดพ้นจากการพัฒนาที่ไร้ทิศทางและขาดความชัดเจน ทั้งด้านการพัฒนาเนื้อหาทางวิชาการ การวิจัย และข้อกำหนด กฎระเบียบจากองค์กร หน่วยงานกำกับในอนาคตทิศทางการเรียนรู้ขององค์กร ควรกำหนดเป้าหมายเพื่อลดข้อจำกัดความคลุมเครือจากพลวัตระบบแวดล้อมทางสังคม การตอบสนองต่อเป้าหมาย พันธกิจ ภายใต้การควบคุมกำกับของภาครัฐ ความท้าทายการเรียนรู้ขององค์กรคือ การพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ การกำหนดวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงกับพลวัตการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21

การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรเป็นเลิศการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายการศึกษา ให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทางวิชาการและเป็นประโยชน์กับสังคมอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติมเต็มประเด็นช่องว่างยุทธศาสตร์การเรียนรู้จาก

1. การปรับตัวด้านโครงสร้าง ด้วยปัจจัยการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นด้านกฎระเบียบ ยุทธศาสตร์เพื่อวางแผนทางในการปฏิบัติงานขององค์กร

2. การขับเคลื่อนการเรียนรู้ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยปัจจัยการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนงาน บริหารจัดการขององค์กรกับความสำเร็จกับการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ได้เข้าใจและเห็นถึงความสำคัญของการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรขององค์กร

3. การปรับตัวการเรียนรู้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยปัจจัยการเรียนรู้ที่สำคัญคือ มีวัฒนธรรมการทำงานที่มีการเรียนรู้ จากความสำเร็จ ความผิดพลาด เพื่อนำมาปรับปรุง ยกระดับ การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในทุกๆด้าน อย่างเหมาะสม อาทิ การให้อิสระทางความคิด การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อช่วย ในการเรียนรู้ การทำงานได้ และ

4. การยกระดับขีดความสามารถการเรียนรู้ขององค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยปัจจัยการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ความก้าวหน้าขององค์กรที่ชัดเจน

5. ผู้บริหารองค์กร (ภาวะผู้นำ) ควรเห็นความสำคัญปัจจัยการเรียนรู้ที่ส่งเสริมบุคลากร ได้พัฒนาการเรียนรู้ และนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ความสำคัญการศึกษาวิจัย การพัฒนายุทธศาสตร์การเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาของสังคมไทย นำเสนอถึงความสำคัญ จุดเปลี่ยนสำคัญของการพัฒนายุทธศาสตร์ การเรียนรู้ของกับการพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21 (the 21st Knowledge Era) ขณะที่การพัฒนายุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ซึ่งถือว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักของสังคมไทย นอกจากมีภาระ หน้าที่ในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความจำเป็นในการพัฒนากระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ (re-profile strategy) เพื่อพัฒนาเป็นทุนทางปัญญาการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ขององค์กร และสามารถทำให้เกิดมุมมองการปรับตัวการผลักดัน และการส่งเสริมทุนทางปัญญากับการพัฒนาสังคมในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับสากล จากกระบวนการประชุมสานเสวนา ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อยุทธศาสตร์ “องค์กรเป็นเลิศการเรียนรู้” (Elite Strategy) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ยุทธศาสตร์หลักควรกำหนดเป็น ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ ที่เน้นเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพ สร้างความเป็นเลิศขององค์กรด้านองค์ความรู้ การศึกษาวิจัยที่ตอบสนองการพัฒนาในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ควรพิจารณาภายใต้เงื่อนไขการพัฒนาทางเลือก และผลการศึกษาของผู้วิจัย ในทางปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์นี้ไปประยุกต์ใช้ จะมีข้อจำกัดด้วยเหตุผลว่า ที่ผ่านมากว่า

สามทศวรรษ การบริหารจัดการเป็นแบบแยกส่วน ผู้บริหารเพียงทำหน้าที่กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน และตอบสนองการยกระดับการเรียนรู้ ขาดการพัฒนาทุนการเรียนรู้ขององค์กรกับความสอดคล้องในการพัฒนาสังคม อีกทั้งยังต้องตอบสนองความจำเป็นเฉพาะด้านจากองค์กรภาครัฐที่สนับสนุนทรัพยากรการเงิน

ภายใต้ผลการพัฒนายุทธศาสตร์ องค์กรที่เป็นเลิศ หรือเป็นผู้นำ แห่งการเรียนรู้ (Elite Strategy) ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ภาวะผู้นำ และผู้นำองค์กรน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญของการกำหนดเป็นกลยุทธ์การเรียนรู้ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน ขณะความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญบางท่านเห็นว่า ผู้นำองค์กร ที่กล่าวถึงนั้นน่าจะเห็นความสำคัญ เข้าใจความสัมพันธ์เชิงระบบเพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ กับการกำหนดกลยุทธ์และตัวแปรการเรียนรู้เฉพาะด้านที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแรงบันดาลใจ ขณะที่ความเห็นของบางท่านเห็นด้วยกับการกำหนดภาวะผู้นำในการนำยุทธศาสตร์นี้ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ต้องเข้าใจว่า ภายใต้ประเด็นตรรกะและทางเลือกยุทธศาสตร์นี้ “ผู้นำ” คือสมาชิกทุกคนขององค์กร ขณะที่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละองค์กรน่าจะพิจารณาเองภายใต้สถานการณ์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ โดยเฉพาะความสัมพันธ์เชิงระบบ

ข้อคิดเห็น จากผู้เชี่ยวชาญบางท่าน เห็นว่า จากประสบการณ์ที่ผ่านมากว่า 20 ปี ภายใต้การบริหารจัดการที่เป็นอยู่นั้น องค์กรกำหนดกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนายุทธศาสตร์ที่นำเสนอนี้ องค์กรต้องนำไป “ปลดล็อก” การบริหารจัดการแบบชั้นบังคับบัญชาให้ได้เป็นลำดับแรก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ให้ได้ ขณะที่บางท่านเห็นสอดคล้องกันกับประเด็นดังกล่าวแต่ให้เหตุผลว่า มหาวิทยาลัยเองยังอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ภาครัฐ การถูกควบคุมกับทิศทางพัฒนาองค์กรที่

ไม่ค่อยได้สนับสนุนบุคลากร สายสนับสนุนได้ยกระดับการเรียนรู้อย่างจริงจัง อีกทั้งเห็นว่า คำว่า “ผู้นำ” ตรงนี้ยากให้การกำหนดกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมทั้งระดับปัจเจก ระดับภาควิชา หรือระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องตามกรอบแนวคิดทฤษฎีของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996)

การขับเคลื่อนความเป็นเลิศการเรียนรู้นั้น การกำหนดกลยุทธ์องค์กรภายใต้ยุทธศาสตร์นี้ บางท่านเห็นว่า ต้องเริ่มจากการนำองค์ประกอบและปัจจัยการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไปประยุกต์กับ “ระดับองค์กร” ก่อนแล้วยกระดับเป็นระหว่างองค์กร สู่ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้เห็นภาพการขับเคลื่อนเป็นลักษณะ “องค์คาบพ” และตอบโจทย์องค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานมาตรฐาน หรือกพันกิจ และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เช่น การบริการวิชาการ การรับใช้สังคมสู่การฉายภาพแห่งความ “เป็นเลิศ” การเรียนรู้ขององค์กรระยะยาว

เพื่อบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ องค์กรเป็นเลิศ การเรียนรู้ การบริหารจัดการ (กลไก เครื่องมือ) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมและอัตลักษณ์การเรียนรู้ การสร้างความเข้าใจ ส่งสัญญาณเป้าหมาย และความสำคัญของผลลัพธ์การยกระดับการเรียนรู้ขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อลดข้อจำกัด การยกระดับขีดความสามารถในการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ การบริหารจัดการภายใต้โครงสร้างระบบราชการ การตอบสนองต่อเป้าหมายพันธกิจของมหาวิทยาลัย หรือการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารเองควรเห็นความสำคัญกับการส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กร และหน่วยงานในกำกับ ได้ร่วมกำหนดทิศทางและบริหารจัดการการเรียนรู้เชิงรุก ภายใต้การเปลี่ยนแปลงระบบแวดล้อมทางสังคม (เศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม เทคโนโลยี) พร้อมกับการสร้างโอกาส การเป็นหุ้นส่วน การสร้างพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้กับองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ หรือจากภาคส่วนอื่นๆ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพิ่มเติม ด้านองค์ประกอบ และปัจจัยสำคัญกับประเด็นเฉพาะด้านการเรียนรู้ ภายใต้ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของแต่ละมหาวิทยาลัย
2. ผลการพัฒนายุทธศาสตร์ของการศึกษา ควร นำมาประเมินความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียกับ

มหาวิทยาลัย กลุ่มรัตนโกสินทร์ อาทิ องค์กร หน่วยงาน ที่กำกับแผน นโยบายของมหาวิทยาลัย

3. ศึกษาแนวทางการประยุกต์ผลการพัฒนา ยุทธศาสตร์ กับสถาบันอุดมศึกษาของสังคมไทย ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2559). **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (2555-2559)**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Capra, F. (1975). **The Tao of physics: An exploration of the parallels between modern physics and Eastern mysticism**. Berkeley: Shambhala.
- Chinowsky, P., & Carrillo, P. (2007). **Knowledge Management to Learning Organization Connection**. Journal of Management in Engineering, 23, 3, 122-130.
- Forrester, J. W. (1968). **Principles of systems: Text and workbook**. Cambridge: Wright-Allen.
- Hock, D. (1999). **Birth of the chaordic age**. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler.
- Lassey, P. (1998). **Developing a learning organization**. London: Kogan Page. OECD. (2009). **Green at fifteen: How 15-year-olds perform in environmental science and geosciences in PISA 2006**. OECD, Paris.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Schwartz, P. (2003). **Inevitable surprises: Thinking ahead in a time of turbulence**. New York: Gotham Books.
- Senge, P. M. (1994). **"The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization,"** London: Century Business
- UNESCO. (2005). **UNESCO World Report: Towards knowledge societies**. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Imprimerie Corlet, Condê-sur-Noireau, France. 220pp. Available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>.