

การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้¹

The Development of Learning Organization Strategies

จันทนา อุดม²

Chanthana Udom

วุฒิพล สกลเกียรติ³

Wuthipon Sakonkiat

วันชัย ปานจันทร์⁴

Wanchai Panchan

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรนำไปประยุกต์ใช้เป็นกลไกขับเคลื่อน และกำหนดเป็นทิศทางการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 การศึกษาได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ วิธีการศึกษาขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และอภิปรายผลความแตกต่างด้านองค์ประกอบ ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาพการณ์การบริหารจัดการปัจจุบันต่อความคาดหวังการปรับตัวในอนาคต และขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์ เพื่อเติมเต็มทางความคิด ด้วยกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

¹บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

²นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

⁴ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผลการศึกษาวิจัยได้ให้ความสำคัญกับความจำเป็นในการพัฒนากระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ที่สามารถทำให้เกิดมุมมองการปรับตัว ภายใต้สภาพการณ์การบริหารจัดการขององค์กร และพลวัตระบบแวดล้อมสังคม เพื่อพัฒนาเป็นทุนทางปัญญาการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ขององค์กร และร่วมผลักดันการส่งเสริมการพัฒนาสังคมในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับสากล ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ศาสตร์และศิลปการเรียนรู้ 2) ยุทธศาสตร์นวัตกรรมการเรียนรู้

คำสำคัญ : พัฒนายุทธศาสตร์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นวัตกรรมทางความคิด
ทุนทางปัญญาของสังคม

Abstract

This research aims to study the development of learning organization strategies of higher education institutions for application of organization's executives and personnel as the mechanism for driving and direction for improving organization's learning efficiency in order to become the higher education institutions of the 21st century. The sample group of this research was Rattanakosin Rajabhat University Group. The research methodology was divided into: Stage 1 – analysis and discussion on differences of elements, factors of learning organization under current management situation towards expectation on future adjustment; Stage 2 – study and analysis for improving thinking through development process of learning organization strategies.

The results of the study on the development of strategic alternatives emphasized on necessity in developing paradigm leading to adjustment under the organization's management situation and dynamics of social and environmental systems in order to be developed as the intellectual fund for creating organization's learning innovation. In addition, these strategies also

helped to drive and promote social development in local, national, and international levels. These strategies were consisted of: 1) High - tech & Hi - touch Learning Organization; 2) Learning Innovation.

Keywords: Strategic development, Learning Innovation, Intellectual, Society's intellectual fund

ความนำ

การศึกษาของนักคิด นักพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งจากหน่วยงานภาครัฐ เอกชน องค์กรภาคประชาสังคม คือ การวางรากฐานนวัตกรรมการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการทำความเข้าใจประเด็นช่องว่างทางความคิด การบริหารจัดการที่สามารถยกระดับขีดความสามารถการเรียนรู้ (learning capacity) และปรับตัวสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการขององค์กรที่บูรณาการความสัมพันธ์กับพลวัตระบบแวดล้อมทางสังคม อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และค่านิยมของสังคม (Lassey P., 1998 ; Hock D., 1999) โดยเป้าหมายสำคัญคือ การพัฒนาเป็นกลไกทางความคิดการบริหารจัดการขององค์กร โดยกระบวนการวิธิการพัฒนา ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ดังกล่าว องค์กรต้องตระหนักถึงองค์ประกอบ และปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการยกระดับการเรียนรู้ (Senge P., 1990, Marquardt M. and Reynolds A., 1994) การกำหนดทางเลือกการบริหารจัดการที่สอดคล้องเงื่อนไขเป้าหมายขององค์กร (Morrison K., 2009 ; Argyris C, 1991) กับความเชื่อมโยงด้านสภาพแวดล้อมของสังคมท้องถิ่น และบริบทสากลทั้งเชิงรูปธรรมและนามธรรม การพัฒนา ยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาในบริบทสากล (UNESCO, 1997) ภายใต้พลวัตการเปลี่ยนแปลงของระบบแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 ทั้งในกำกับภาครัฐและเอกชน คือ พัฒนาทุนทางปัญญาองค์กร เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการเรียนรู้ และการบริหารจัดการขององค์กร (Riddle P., 1989) ขณะที่การกำหนดยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาของสังคมไทย ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) เห็นว่า การพัฒนายุทธศาสตร์การเรียนรู้ขององค์กร ควรเริ่มที่การกำหนดรูปแบบ และทิศทาง การบริหารจัดการ การเรียนรู้ขององค์กรที่ยึดโยงกับเป้าหมาย เพื่อยกระดับขีดความสามารถ

ในการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล ควบคู่กับการพัฒนาค่านิยม และอัตลักษณ์องค์กร ทั้งการคำนึงถึงการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อร่วมยกระดับทุนทางปัญญาทางสังคม ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคมที่มีความมั่นคงและยั่งยืนร่วมกัน

ก้าวเข้าสู่การพัฒนาในศตวรรษที่ 21 มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ มีความจำเป็นในการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ (re - profile organization strategy) เพื่อยกระดับนวัตกรรมการเรียนรู้และทุนทางปัญญาขององค์กรในการส่งเสริม กลไกทางความคิดการพัฒนามุมมองการเรียนรู้ การปรับตัว และการกำหนดทิศทาง การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เชื่อมโยงกับพลวัตระบบแวดล้อมของสังคม

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาสภาพประเด็นช่องว่าง การยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาพการณ์การบริหารจัดการในปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสมผสานใช้ทั้งการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลักดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และอภิปรายผลความแตกต่างด้านองค์ประกอบ ปัจจัยสำคัญการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาพการณ์การบริหารจัดการปัจจุบัน ต่อความคาดหวังการปรับตัวในอนาคต ในขั้นตอนนี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิเคราะห์ เนื้อหาสาระและประเด็นพิจารณาที่สำคัญเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ โดยการศึกษาเป็นการบูรณาการ ข้อมูลการศึกษาจากมิติต่าง ๆ ประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์ องค์ประกอบหลักและ ปัจจัยสำคัญ การยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ การยกระดับ องค์กร หน่วยงานกำกับ และระดับมหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์กับการพัฒนาในบริบทสากล

การศึกษาประเมินและวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะจากข้อมูลทุติยภูมิ เอกสารทางวิชาการ การศึกษาวิจัยทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนทิศทางการเรียนรู้และแนวทางการปรับตัวสภาพแวดล้อมขององค์กร และมหาวิทยาลัย กับพลวัตระบบแวดล้อมทางสังคม

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุน ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง จำนวน 6,058 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาข้อมูลพื้นฐานการกำหนดองค์ประกอบหลัก และปัจจัยสำคัญการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาพการณ์การบริหารจัดการปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต เพื่อยกระดับขีดความสามารถและศักยภาพที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่ง จำนวน 378 คนที่ได้มาจากการเลือกแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling)

3. กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก การศึกษาเนื้อหาสาระและประเด็นพิจารณาการยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ โดยกำหนดเป็นผู้บริหาร ผู้ที่มีประสบการณ์ การพัฒนาแผน นโยบาย หรือยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ ของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวนทั้งสิ้น 6 คน ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิเคราะห์เพื่อเติมเต็มทางความคิด ด้วยกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ เป็นการวิเคราะห์ และอธิบายถึงทางเลือกที่จำเป็นในการพัฒนายุทธศาสตร์ (Re - profiling) การยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มตัวอย่างการศึกษา กระบวนการศึกษา ผู้วิจัยได้บูรณาการข้อมูลการศึกษาจากขั้นตอนการศึกษาที่ 1 มาวิเคราะห์ การเติมเต็มช่องว่าง เพื่อกำหนดกรอบ ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับฐานคิดทางทฤษฎี และการปฏิบัติ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถส่งเสริมขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

สรุป และอภิปรายผลการวิจัย

1. ประเด็นช่องว่างด้านองค์ประกอบหลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประเด็นช่องว่างระดับความคิดเห็นของ องค์ประกอบหลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

องค์ประกอบหลัก	ความคิดเห็น							
	สภาพการณ์ปัจจุบัน			ความคาดหวังในอนาคต				
	X	S.D.	แปลผล	X	S.D.	แปลผล	ผลต่าง	อันดับ
ทักษะส่วนบุคคล	3.17	.47	ปานกลาง	4.21	.65	มาก	1.04	5
วิสัยทัศน์ร่วม	3.29	.71	ปานกลาง	4.19	.77	มาก	0.90	8
ทีมงานและการเรียนรู้	3.14	.58	ปานกลาง	4.09	.83	มาก	0.95	7
การคิดเชิงระบบ	2.89	.83	ปานกลาง	4.25	.80	มาก	1.36	1
วัฒนธรรมองค์กร	2.91	.65	ปานกลาง	4.08	.78	มาก	1.17	4
โครงสร้างองค์กร	2.80	.83	ปานกลาง	4.07	.89	มาก	1.27	3
ยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	2.87	.71	ปานกลาง	4.16	.81	มาก	1.29	2
ระบบสารสนเทศ	3.28	.54	ปานกลาง	4.29	.65	มาก	1.01	6
ภาวะผู้นำ	3.00	.79	ปานกลาง	4.29	.89	มาก	1.29	2
รวม	3.04	.48	ปานกลาง	4.18	.70	มาก		

ผลการศึกษาด้านองค์ประกอบหลักการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร (ตาราง 1) การบริหารจัดการขององค์กรภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่าง การศึกษา เห็นว่า การบริหารจัดการขององค์กรจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลัก ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (ค่าเฉลี่ย 3.29) มากที่สุด รองลงมา คือ องค์ประกอบหลัก ด้านระบบสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.28) และด้านทักษะส่วนบุคคล (ค่าเฉลี่ย 3.17) ในอนาคตเพื่อยกระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างการศึกษาเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรกำหนดยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้องค์กร หรือหน่วยงานในกำกับเน้นความสำคัญกับองค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำองค์กร และการส่งเสริมด้านสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ย 4.29) รองลงมา คือ การส่งเสริมให้องค์กรได้มีการเรียนรู้เชิงระบบ (ค่าเฉลี่ย 4.25) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ด้านทักษะส่วนบุคคลขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.21)

กรณีพิจารณา ประเด็นช่องว่าง การยกระดับการเรียนรู้ขององค์กรจากองค์ประกอบหลักทั้ง 9 ด้าน (บนพื้นฐานการวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ยปัจจุบันและอนาคต) กลุ่มตัวอย่างการศึกษา เห็นว่า การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยที่สามารถผลักดันรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อเติมเต็มช่องว่างการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร จากองค์ประกอบหลักสำคัญสามลำดับแรก คือ การยกระดับด้านกรคิดเชิงระบบขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 1.36) รองลงมา คือ องค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่ ภาวะผู้นำขององค์กรควบคู่กับการส่งเสริมยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 1.29) และการปรับตัวด้านโครงสร้าง และการบริหารจัดการขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 1.27)

2. ผลการศึกษาเนื้อหา สาระประเด็นช่องว่าง และแนวทางการลดข้อจำกัดที่จำเป็นต่อการยกระดับการเรียนรู้ขององค์กร

2.1 ผลสรุปการศึกษา สะท้อนให้เห็นภาพ และประเด็นสำคัญที่บุคลากรกลุ่มตัวอย่างการศึกษา เห็นว่าเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อยกระดับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีตัวแปรที่สำคัญ คือ การพัฒนาค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม และการพัฒนาในศตวรรษที่ 21

ทั้งการปรับตัวด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ การกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการเรียนรู้ และปัจจัยสำเร็จ การยกระดับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรในอนาคต ขณะที่ผู้บริหาร องค์กร และมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการคิดเชิงระบบและการบริหารจัดการเชิงรุก พร้อมกับการพัฒนาอัตลักษณ์ขององค์กร และมหาวิทยาลัยที่มีความยืดหยุ่น และ สอดคล้องกับภาคส่วนการพัฒนาสังคม เช่น วิชาทฤษฎีชุมชน การท่องเที่ยว การโรงแรม และการเรือน

2.2 ผลสรุปจากการศึกษาด้านเนื้อหาสาระ ประเด็นพิจารณาการยกระดับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์กับการพัฒนา ในศตวรรษที่ 21 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า การพัฒนาอัตลักษณ์องค์กรและ มหาวิทยาลัย ถือว่า เป็นยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อการ กำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ ทั้งระดับองค์กร และมหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การผลักดันให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีพันธะการพัฒนาสังคมอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งการพัฒนากลไกการกำหนดปัจจัยการ เรียนรู้กับความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม วัฒนธรรม และสังคมกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ที่มั่นคงและยั่งยืน

2.3 ผลสรุปการศึกษา ด้านเนื้อหาสาระ ประเด็นพิจารณาบนพื้นฐาน และ เจือจางที่สำคัญต่อการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้แนวคิดสถาบัน อุดมศึกษาในบริบทสากล โดยมีผลสรุปการศึกษาได้ว่า ศักยภาพการเรียนรู้และ การปรับตัวของมหาวิทยาลัย ควรตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสังคม พหุวัฒนธรรม การพัฒนากระแสโลกาภิวัตน์ ก่อเกิดและเครื่องมือ การบริหารจัดการขององค์กร และมหาวิทยาลัยที่สามารถเปิดโลกทัศน์การเรียนรู้ให้กับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การ พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวด้านค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเข้าใจ และทิศทางการบริหารจัดการขององค์กรกับ ความสอดคล้องกับการพัฒนา

2.4 ผลสรุปจากการศึกษา เนื้อหาสาระ และประเด็นพิจารณาที่สำคัญ การพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ กับแผนพัฒนาสถาบัน อุดมศึกษาของสังคมไทย การทบทวนวรรณกรรมเอกสารการวิจัย สรุปได้ว่า การพัฒนา

ยุทธศาสตร์ควรให้ความสำคัญกับการยกระดับมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ การวิจัย การพัฒนา และยกระดับคุณภาพให้ทัดเทียมสถาบันอุดมศึกษาในระดับสากล และการส่งเสริมนวัตกรรมในเชิงเศรษฐกิจ การพัฒนาองค์กรควรเน้นการพัฒนาเครือข่าย การเป็นหุ้นส่วน และร่วมเรียนรู้กับภาคส่วนหลักการพัฒนาสังคม อาทิ ภาคการเกษตร วิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคเศรษฐกิจ - อุตสาหกรรม การท่องเที่ยว และภาคส่วนการบริการทางสังคม พร้อมทั้งการร่วมนำพลังสังคม ได้ขับเคลื่อนภายใต้วิสัยทัศน์ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยภาพรวมการพัฒนายุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาค่านิยม อัตลักษณ์ การเรียนรู้ทั้งระบบ ขององค์กรและมหาวิทยาลัย การส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ขององค์กรที่ยึดโยงกับ ปัญหา และความต้องการของท้องถิ่น ประเทศ ขณะที่เป้าหมาย การพัฒนายุทธศาสตร์ ควรเป็นแนวทางการกำหนดเครื่องมือและกลไกการบริหารจัดการกับกระบวนการพัฒนาบริบทใหม่ของมหาวิทยาลัย

2.5 ผลสรุปจากการศึกษา เนื้อหาสาระ และประเด็นพิจารณาที่สำคัญด้าน สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทางเลือกการพัฒนายุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ (SWOT and TOWS matrix analysis) โดยมี ผลสรุปการศึกษา ดังนี้

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะการพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ภายใต้เงื่อนไข หรือปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลในทางบวก และทางลบจาก สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการขององค์กร และสภาพแวดล้อมระบบสังคม ทิศทาง การเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรกับการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างการบริหาร จัดการ ทรัพยากรองค์กร ประกอบกับแนวทางการเรียนรู้ การบริหารจัดการภายใต้ ปัจจัยเอื้อและการลดข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมองค์กร และสภาพแวดล้อมทางสังคม

3. ผลการพัฒนาทางเลือกยุทธศาสตร์ (Strategic Pivot) การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

จากการบูรณาการข้อมูลการศึกษาทั้งหมด ภายใต้กรอบแนวทางการพัฒนา ยุทธศาสตร์ ด้วยการยึดแนวคิดทฤษฎีองค์ประกอบหลักและปัจจัยสำคัญการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ Marquardt and Reynolds (1994) และ Senge (1994)

มีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยุทธศาสตร์ ศาสตร์และศิลป์การเรียนรู้ (High - tech & Hi-touch Learning Organization)

ตรรกะยุทธศาสตร์ : ภายใต้อิทธิพลของยุทธศาสตร์ “ศาสตร์และศิลป์การเรียนรู้” ซึ่งการพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้เงื่อนไขปัจจัยเดียวกันกับยุทธศาสตร์ องค์กรเป็นเลิศการเรียนรู้ และมีความท้าทายต่อการพัฒนายุทธศาสตร์ ภายใต้อิทธิพลความไม่แน่นอนและความเสี่ยง (risk and uncertainty) การพัฒนาในกระแสโลกาภิวัตน์ การปรับตัว การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยกับทิศทางการพัฒนาองค์กรกับพลวัตความรู้ในศตวรรษที่ 21 (the 21st Knowledge Era) ขณะที่ปัจจัยต้นการกำหนดรูปแบบและทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ คือ การทำความเข้าใจและสร้างทางเลือกการพัฒนา ฐานคิดพลวัตการเรียนรู้ขององค์กร (Organization dynamic learning) สู่ระดับภูมิภาคและระดับสากล (Inter - nationalized HEI) การสร้างโอกาส การปรับตัว การเรียนรู้จากพลวัตสังคมความรู้ในบริบทสากล ทั้งการยกระดับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมองค์กร โดยเฉพาะการปรับตัวต่อค่านิยม วัฒนธรรมและอัตลักษณ์องค์กร ทั้งการค้นหาลู่ทางประกอบและปัจจัยการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กรกับความสำเร็จต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Identification) การพัฒนายุทธศาสตร์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ ภายใต้อิทธิพลของยุทธศาสตร์นี้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ที่เน้นนวัตกรรมการบริหารจัดการและการเรียนรู้เชิงประจักษ์ขององค์กรที่บูรณาการองค์ความรู้ในบริบทสากลกับการพัฒนาของสังคมท้องถิ่น (Blending of global high - tech development and organization high - touch ideas driven) การเรียนรู้และการพัฒนาเป็นองค์กรที่สามารถหล่อหลอมการจัดการฐานคิด (knowledge platform) ศาสตร์และศิลป์การเรียนรู้ขององค์กร ขณะที่การยกระดับขีดความสามารถการเรียนรู้ของบุคลากรควรส่งเสริมและพัฒนาด้วยปัจจัยการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรนำประสบการณ์ มาใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ พัฒนาระบบสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มี

ความรู้ ทักษะที่เอื้อต่อการคิดเชิงสร้างสรรค์ และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และมองเห็นถึงความสำคัญในการเรียนรู้ และอุทิศตน เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายขององค์กร การยกระดับการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยส่งเสริมให้บุคลากรยึดถือการสร้างสรรค์ ยุทธศาสตร์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้อง และนำไปสู่การปฏิบัติได้ในเชิงประจักษ์ ขณะที่การยกระดับการเรียนรู้ในมิติของการสร้างทีมงาน องค์กรควรนำแนวคิดการบูรณาการความเชี่ยวชาญของบุคลากร เพื่อร่วมวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ที่สำคัญ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าใจความสำเร็จจากการคิด การเรียนรู้ และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อสภาพแวดล้อม และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการปรับตัวของโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ส่งเสริม การมีปฏิสัมพันธ์ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และตอบสนองในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กร

เพื่อบรรลุเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ศาสตร์และศิลป์การเรียนรู้ ผู้นำองค์กร เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นผู้ประสานการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร การนำเอาจุดแข็งของมหาวิทยาลัย ที่มีอัตลักษณ์เด่นบนพื้นฐานการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร และการยอมรับของสังคมท้องถิ่น นำความได้เปรียบทางเขตภูมิศาสตร์ ผนวกกับการยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ยึดโยงกับพื้นที่ การกำหนดเป้าหมายร่วมในการเรียนรู้ และสร้างผลงานขององค์กร การส่งเสริมให้บุคลากร องค์กร หรือหน่วยงานกำกับได้ร่วมกำหนดแผนงาน และทิศทางการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น มีอิสระการดำเนินงานจากกฎระเบียบ เกณฑ์มาตรฐานสู่เป้าหมายการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมองค์ความรู้ทางวิชาการ ร่วมกับภาคเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม การพัฒนาสังคมในศตวรรษที่ 21

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : นวัตกรรมการเรียนรู้ (Lean University)

ตรรกะยุทธศาสตร์ : ภายใต้คุณลักษณะยุทธศาสตร์ “นวัตกรรมการเรียนรู้” อธิบายถึง ในอนาคตมิติการเรียนรู้และการปรับตัวของมหาวิทยาลัยยังคงได้รับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎข้อบังคับของภาครัฐ ทั้งด้านทรัพยากร เงินทุน

การบริหารจัดการในระยะยาว ขณะที่ทิศทางการกำหนดยุทธศาสตร์กลับมีทิศทางตรงข้าม กับการพัฒนาเศรษฐกิจกระแสหลักในบริบทสากล สู่แนวคิดการขับเคลื่อนที่ตอบสนองและรับผิดชอบต่อการพัฒนาชุมชนภาคประชาสังคม (Serving Local Communities) หรือการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย การเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กรบนเหตุผลการยกระดับการพัฒนาภูมิสังคม การปรับตัวการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรกำกับของภาครัฐ (เงินอุดหนุน กฎระเบียบ) แรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (key drivers of change) ดังนั้นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการเรียนรู้ควรให้ความสำคัญกับการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งท้องถิ่นและหุ้นส่วนกับภาคประชาสังคม การผลักดันวิสาหกิจชุมชน บนฐานคิดเศรษฐกิจ สังคม ความรู้ โดยกระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยควรสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการที่เข้าใจสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นรูปแบบการปรับตัวการเรียนรู้ขององค์กรทั้งการตอบสนองต่อการพัฒนาสังคมท้องถิ่น

ตรรกะยุทธศาสตร์ ภายใต้แรงขับเคลื่อน ปัจจัยดึงและปัจจัยดัน คุณลักษณะของยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับนโยบายการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษา และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพและการเรียนรู้การพัฒนามหาวิทยาลัยด้านวิชาการ การวิจัยที่เชื่อมโยงกับพื้นฐาน ภูมิปัญญาสังคมท้องถิ่น การลดข้อจำกัด การพึ่งพาหรือการสนับสนุนด้านทรัพยากรจากหน่วยงานภาครัฐ ด้วยการร่วมเรียนรู้และพัฒนาที่ก่อให้เกิดความร่วมมือทางสังคม (fostering social cohesion) ทั้งการเตรียมความพร้อมองค์กร และสังคมกับการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาในศตวรรษที่ 21

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Identification) การพัฒนายุทธศาสตร์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ ภายใต้ตรรกะยุทธศาสตร์นี้ ทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญกับการปรับตัวทางโครงสร้างและการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรบุคคล การปรับตัวการเรียนรู้ขององค์กรกับปัจจัยสภาพแวดล้อมการพัฒนาเศรษฐกิจ และรับใช้ภาคประชาสังคม (Serving Local Communities) การพัฒนายุทธศาสตร์นี้ผู้บริหาร

มีหน้าที่หลักต้นเป็น “มหาวิทยาลัยตัวแบบ” ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคม ในศตวรรษที่ 21 (Serving local communities in 21st century)

ภายใต้แรงขับเคลื่อนปัจจัยตึง (พลวัตท้องถิ่น) และปัจจัยดัน (การตอบสนองต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาจากองค์กร หน่วยงานกำกับ) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมยุทธศาสตร์ ที่สามารถยกระดับนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงระบบขององค์กร การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้และแนวทางปรับตัวในภาพรวมขององค์กร และทิศทางการวางแผนบริหารจัดการที่นำไปสู่การพัฒนามุมมองทักษะการเรียนรู้ (องค์ประกอบและปัจจัยการเรียนรู้) เพื่อให้เห็นภาพความสัมพันธ์การปรับค่านิยมและการสร้างอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กร ร่วมกับการตอบสนองภาคเศรษฐกิจ และการพัฒนาสังคมท้องถิ่น ด้วยปัจจัยสำเร็จ คือ ให้ความสำคัญกับการผลักดัน และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากร การสร้างทีมการเรียนรู้ขององค์กรและมหาวิทยาลัย ได้เข้าใจการบริหารจัดการเชิงธุรกิจการแข่งขัน (lean management) กับแนวทางการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ การร่วมเรียนรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (ระดับองค์กร หน่วยงานกำกับและมหาวิทยาลัย) และภาคส่วนการพัฒนาสังคมเพื่อร่วมกำหนดจุดคานงัด (leverage point) มาพัฒนาตัวแบบการเรียนรู้รื่องที่มีความยืดหยุ่น (โครงสร้าง การบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กร) และสอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจองค์กร ด้วยการเทียบเคียง (proxy learning) การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย หรือองค์กร กับภาคส่วนทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และทิศทางกระแสการพัฒนาสังคมในอนาคต ทั้งการผลักดันให้มหาวิทยาลัย ได้กำหนดเป้าหมายเชิงประสิทธิภาพการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยในทุกระดับ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิเคราะห์เนื้อหา สารและประเด็นพิจารณาต่าง ๆ ถึงประเด็นช่องว่าง การเรียนรู้และการพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรของการศึกษานี้ อยู่ภายใต้สภาพการณ์ การบริหารจัดการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ควรมีการวิจัยเจาะลึกแนวทางการเติมเต็ม ประเด็นช่องว่าง ที่กลุ่มตัวอย่างการศึกษาได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

2. การพัฒนายุทธศาสตร์ของการศึกษานี้ ได้พัฒนาบนพื้นฐานประเด็นช่องว่างการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ทางเลือกการพัฒนายุทธศาสตร์ (Strategic Pivot) ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยราชภัฏ และพลวัตระบบแวดล้อมทางสังคม ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการศึกษา กรณีที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ แต่ละมหาวิทยาลัย ต้องการยกระดับการพัฒนายุทธศาสตร์สู่การกำหนดนโยบาย แผนบริหารจัดการและกลยุทธ์เชิงประจักษ์ การศึกษาในอนาคตควรมีการกำหนดตัวแปรการศึกษาด้านปัจจัยสำคัญการเรียนรู้เฉพาะด้านเชิงลึก การศึกษาวิเคราะห์และบูรณาการข้อมูลจากองค์กร หน่วยงานกำกับของมหาวิทยาลัย และกลุ่มเป้าหมายภาคส่วนการพัฒนาสังคมของมหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2559). **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (2555 - 2559)**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Argyris, C. (1991, May - June). **Teaching smart people how to learn**. Harvard Business review. 69(3), 99 - 109.
- 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.
- Garvin, D. A. (1993). **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review, July–August. 71(4), 78 - 91.
- Hock, D. (1999). **Birth of the chaordic age**. San Francisco, Calif: Berrett - Koehler.
- Lasse, P. (1998). **Developing a learning organization**. London: Kogan Page.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York: IRWIN.

- Marquardt, MJ. (2549). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building the Learning Organization). แปลโดย บดินทร์วิจารณ์ กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- Morrison, K. (2009). Educational Innovation in Thailand: A Case Study. *International Education*. 38(2), 29 - 55.
- OECD. (2009). *Green at fifteen: How 15-year-olds perform in environmental science and geosciences in PISA 2006*. OECD: Paris.
- Riddle, P. (1989). *University and State: Political Competition and the Rise of Universities, 1200 - 1985*. Unpublished Doctoral Dissertation, Stanford University: Stanford, CA.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. London: Century Business.
- _____. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Century Business.
- UNESCO. (1997). *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Educating for a sustainable future: A transdisciplinary vision for concerted action*. A report from the International Conference on Environment and Society: Education and Public Awareness for Sustainability, Thessalokike. 8 - 12 Dec.