

## กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ Strategies for Developing Rajabhat Universities toward Learning Organizations

พรรณณี สนวนเพลง\*  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

### บทคัดย่อ

กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลลัพธ์ของการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ วิธีการวิจัยแบบบูรณาการใ้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนการวิจัย คือ 1) ทำการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่าง 511 คน 2) นำผลที่ได้จากการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาวิเคราะห์ SWOT และนำเสนอกลยุทธ์ทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาพรวม พบว่า แนวโน้มของสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10) เมื่อจำแนกตามรายด้าน คือ คน การเรียนรู้ องค์กร เทคโนโลยี และความรู้ ตามลำดับ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25, 3.11, 3.10, 3.07 และ 2.95) และมีความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25) จำแนกตามรายด้าน คือ เทคโนโลยี คน การเรียนรู้ องค์กร และความรู้ ตามลำดับ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34, 4.27, 4.23, 4.22 และ 4.19) กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management Plan to Learning Organization) 2) บูรณาการระบบย่อยทั้ง 5 ด้านโดยใช้การบริหารคุณภาพตามเกณฑ์ Thailand Quality Awards: TQA ซึ่งเป็นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Integration with TQA) 3) พัฒนา “อัตลักษณ์” (Corporate Identity) ของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งทางวิชาการและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (Corporate Identity) 4) สร้างและสังเคราะห์องค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้าน (Local wisdom) 5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (IT for LO)

### Abstract

This paper is an outcome of a research study entitled “A Knowledge Management Model for Developing Rajabhat Universities toward Learning Organizations”. The main objective of this research was to

\* ผู้ประสานงานหลัก

formulate strategies for developing Rajabhat Universities toward learning organizations. This research employed the mixed research method involving quantitative research and qualitative research methodologies. The research was conducted in 2 steps: (1) evaluating the state of being a learning organization of Rajabhat Universities by collecting data from a research sample consisting of 511 Rajabhat University personnel; and (2) analyzing the evaluation results against the SWOT Model and formulating strategies for developing Rajabhat Universities toward learning organizations. The findings were as follows: Regarding the current state of being a learning organization of Rajabhat Universities, it was found that the current state of being a learning organization of Rajabhat Universities was rated at the moderate level (rating mean = 3.10). When each aspect of being a learning organization was considered, the rating means of the aspects of people, learning, organization, technology, and knowledge were 3.25, 3.11, 3.10, 3.07, and 2.95 respectively. Regarding their needs to become learning organizations, it was found that their needs to become learning organizations were at the high level (rating mean = 4.25). The rating means for the aspects of technology, people, learning, organization, and knowledge were 4.34, 4.27, 4.23, 4.22, and 4.19 respectively). There were five strategies for developing Rajabhat Universities toward learning organizations: (1) development of each Rajabhat University's knowledge management plan to become a learning organization; (2) integration of the five sub-systems with the use of quality management based on Thailand Quality Awards (TQA) which is the quality management of the whole organization; (3) development of the corporate identity of each Rajabhat University and integrating with human resource development in line with the university's academic strength and corporate identity; (4) development and synthesis of the body of knowledge from local wisdom and local learned persons; and (5) development of the information technology system in support of becoming a learning organization.

## บทนำ

ด้วยการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีผลมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) หรือ ยุคไอซีที (ICT) ซึ่งเป็นรอยต่อของการก้าวสู่ยุค “สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้” (Knowledge-base Society: KBS) ทำให้การพัฒนาประเทศต่างๆ ในทุกภูมิภาคของโลกได้มีการพัฒนาให้คนในประเทศของตนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเหลื่อมล้ำน้อยที่สุด โดยอาศัยบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาช่วยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อตรงต่อทุกองค์กรที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด (Survival) และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์กรต้องจัดให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการถ่ายโอนความรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ โดยบุคลากรต้องมีแนวความคิดในการจัดการความรู้

(Knowledge Management: KM) และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถตอบสนองต่อเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาฯ ดังกล่าวและสามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติราชการเองและของประเทศได้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่องและจริงจัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้กำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการในแต่ละช่วงเวลาของปีงบประมาณสรุปได้ ดังนี้

- |                 |   |
|-----------------|---|
| ปีงบประมาณ 2548 | ส่วนราชการเริ่มต้นในการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้  |
| ปีงบประมาณ 2549 | กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ในส่วนราชการและดำเนินการให้ส่วนราชการเรียนรู้และเริ่มต้นจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ  |
| ปีงบประมาณ 2550 | ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและผลักดันการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป |
| ปีงบประมาณ 2551 | พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถวัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ  |

มหาวิทยาลัยราชภัฏในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาของไทย จำเป็นต้องมีการสถานลักษณะ (Position) ของเองให้ชัดเจน พัฒนาวิธีคิด วิธีทำงานในแนวทางใหม่ ในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การกำหนดทิศทางมหาวิทยาลัย โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การเสริมสร้างองค์ความรู้ การบริหารและจัดการที่มีประสิทธิภาพ การเลือกค่านิยมที่แข่งขันกัน ตลอดจนการแสวงหาทรัพยากร เพื่อการพัฒนาในระยะยาว โดยการทบทวนบทบาทและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา 4 ประการคือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการสังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้วยเหตุปัจจัยที่เป็นอยู่ คือ การมีทรัพยากรอย่างจำกัด และจะต้องพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้ช่วยกันพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งปัญญาทางสังคม” ต่อไป

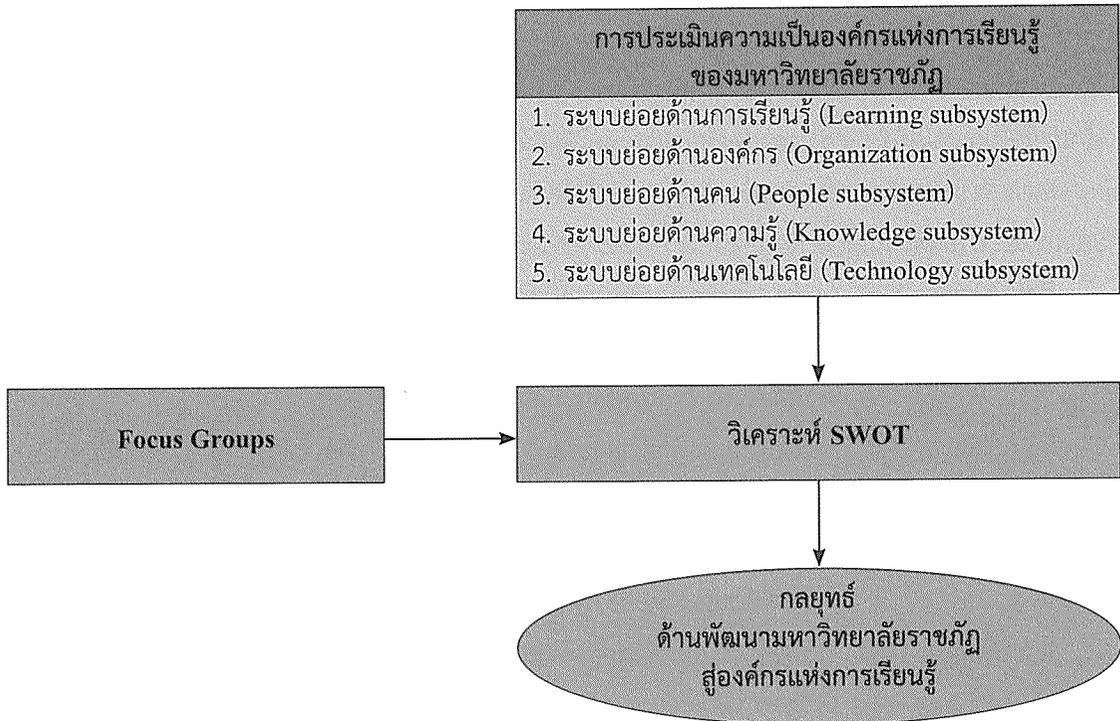
#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้ คือ

- 1) การวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996)
- 2) ทำสนทนากลุ่ม Focus Group ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาร่วมกันวิเคราะห์ SWOT Analysis และร่วมกันพัฒนากลยุทธ์ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1. การประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประชากร คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด จำนวน 23,521 คนที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา พ.ศ. 2552 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) กลุ่มตัวอย่าง ได้ใช้ตารางสุ่มของ ทาโรยามานะ (Taro Yamané, 1967, p. 398) ถ้าไม่ทราบจำนวนประชากร และสมมติให้เข้าสู่ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นที่ ร้อยละ 95 จะทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 และในการวิจัยนี้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริง 511 คน

เครื่องมือที่ใช้ในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม ซึ่งพัฒนามาจากแนวความคิดของ Marquardt (1996) มาประยุกต์ในการมององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชิงระบบ และได้ทำการประยุกต์ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย วีรุธ มาชะศิริานนท์ (2550, หน้า 399–406) มาปรับประยุกต์ใช้ในการสร้างเป็นเครื่องมือการวิจัยนี้ ซึ่งเครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ดังนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบประเมินสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความต้องการเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรีแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 ข้อ

มีการทดลองใช้แบบสอบถามกับบุคลากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง ซึ่งได้ใช้การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Coefficient Alpha's Conbach) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.9817 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test วิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ถ้าหากมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (The Scheffé Method)

## 2. การวิเคราะห์ SWOT

หลังจากที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อมาใช้ในการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้แนวคิดของ Bartol, Kathryn, M. & David C. Martin (1997) ซึ่งได้เสนอให้มีการวิเคราะห์ จุดอ่อน (Weakness) จุดแข็ง (Strength) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประโยชน์ในการประเมินสถานการณ์ขององค์กรได้ ผลสรุปของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (strategy factor) ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ยังสามารถนำมาใช้จัดทำกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้อีกมากมาย โดยการนำปัจจัยต่างๆ ทั้ง 4 อย่างมาจับคู่ในรูปแบบแมทริกซ์ ซึ่งเรียกว่า “TOWS Matrix”

## ผลการวิจัย

การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรีโดยการใช้แบบสอบถามจำนวน 511 ชุด ซึ่งได้ผลการประเมินแบ่งออกเป็น 4 ดังนี้

### 1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามมหาวิทยาลัยราชภัฏ มากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 6.07) และ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 5.87) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นผู้หญิง (จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 61.06) มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 40.51) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 35.23) มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 54.99) และไม่ระบุตำแหน่งทางวิชาการ มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 45.79) มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1-3 ปี มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 23.48) ปฏิบัติงานอยู่สังกัดคณะ มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 58.51) มีประสบการณ์การทำงานประกันคุณภาพที่เป็นคณะกรรมการประกันคุณภาพ มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90) มีประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานปานกลาง มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 45.79) และมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ปานกลาง มีจำนวนมากที่สุด (จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 53.82)

## 2. สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร อันดับ 1 คือ มหาวิทยาลัย มีการสนับสนุน และคาดหวังให้ บุคลากรบริหารการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ย 3.34 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.022) และมองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกคน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง อันดับสุดท้าย คือ ทีมต่างๆ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม

2.2 ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง อันดับ 1 คือ เรียนรู้จากความผิดพลาดและจากความสำเร็จ ซึ่งหมายความว่าข้อผิดพลาดเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ย 3.60 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .975) และมีความผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา อันดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยมีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นได้เรียน

2.3 ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน อันดับ 1 คือ แบ่งปันข้อมูลและความรู้กับนักศึกษา/ผู้รับบริการ และในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา/ผู้บริการ เพื่อที่จะได้เรียนรู้ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนด้วยตนเองให้ดีขึ้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ย 3.46 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.019) และเปิดโอกาสให้นักศึกษา/ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และการอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของท่าน อันดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.4 ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้ อันดับ 1 คือ ในมหาวิทยาลัยมีการแสวงหาข้อมูลที่จะทำให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น โดยการคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ และ/หรือบริการที่อยู่นอกสายงานของท่าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ย 3.11 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .957) และ บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น อันดับสุดท้าย มหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่างๆ

2.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) อันดับ 1 คือ บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงทางด้านข้อมูลโดยผ่านทาง LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ของมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ย 3.52 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.074) และมหาวิทยาลัยนำโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ ประกอบมาสนับสนุนการเรียนรู้ อันดับสุดท้าย มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีกรุปแวร์ (Groupware) ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม และการบริหารการประชุม

โดยสรุป พบว่า ผลรวมองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันดับ 1 คือ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ย 3.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.047) อันดับ 2 คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ย 3.14 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.03) และอันดับสุดท้าย คือ การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ย 2.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.067)

### 3. ความต้องการที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

3.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร ในความต้องการที่เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคตอันดับ 1 คือ มองว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกคน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.41 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .791) และมหาวิทยาลัยมีการสนับสนุน และคาดหวังให้บุคลากรบริหารการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง อันดับสุดท้าย คือ ใช้วิธีการต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ที่เร็วยิ่งขึ้น (แผนผังความคิด (Mind mapping), การสร้างจินตนาการ, และการใช้เสียงเพลง)

3.2 ด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง ในความต้องการที่เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคตอันดับ 1 คือ มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศที่สนับสนุน และตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.33 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .875) เรียนรู้จากความผิดพลาด และจากความสำเร็จ ซึ่งหมายความว่าข้อผิดพลาดเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ อันดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยมีการออกแบบวิธีการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (เช่น ระบบการหมุนเวียนงานระหว่างแผนก ระบบการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงานแบบมีโครงสร้าง)

3.3 ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และชุมชน ในความต้องการที่เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคตอันดับ 1 คือ ท่านแบ่งปันข้อมูลและความรู้กับนักศึกษา/ผู้รับบริการ และในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา/ผู้บริการ เพื่อที่จะได้เรียนรู้ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนอย่างตนเองให้ดีขึ้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.35 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .853) และหัวหน้างานและบุคลากรทำงานร่วมกัน เพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน อันดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากร และให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.4 ด้านการจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้นการถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้ ในความต้องการที่เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต อันดับ 1 คือ มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดเก็บ ข้อมูลจากภายใน และภายนอกองค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.27 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .851) และ บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น อันดับสุดท้าย คือ ได้พัฒนาระบบและโครงสร้างต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ที่สำคัญจะถูกเข้ารหัสและจัดเก็บ เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

3.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) ในความต้องการที่เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต อันดับ 1 คือ บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงทางด้านข้อมูลโดยผ่านทาง LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตของมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย 4.48 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .801) และมหาวิทยาลัย

นำระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร อันดับสุดท้าย คือ มีการใช้เทคโนโลยีกรุปแวร์ (Groupware) ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบเป็นกลุ่ม เช่น การบริหารโครงการ ทีม และการบริหารการประชุม

พบว่า ผลรวมองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในความต้องการที่เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในอนาคต อันดับ 1 คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.34 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .868 อันดับ 2 คือ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.28 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .871 อันดับสุดท้าย คือ การจัดการความรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .900

เมื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าแนวโน้มของสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก หากจำแนกตามรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีมากที่สุด คือ อันดับ 1 ด้านคน (3.25) อันดับ 2 คือ ด้านการเรียนรู้ (3.11) อันดับ 3 คือ ด้านองค์กร (3.1) อันดับ 4 คือ ด้านเทคโนโลยี (3.07) และอันดับสุดท้ายคือ ด้านความรู้ (2.95) ส่วนความต้องการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีมากที่สุด (4.34) อันดับ 2 คือ ด้านคน (4.27) อันดับ 3 คือ ด้านการเรียนรู้ (4.23) อันดับ 3 คือ ด้านองค์กร (4.22) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านความรู้

#### 4. กลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรีสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การกำหนดกลยุทธ์ใช้การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือ ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และได้กำหนด จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Treat) สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (Internal Factor Analysis Summary: IFAS) และ สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (External Factor Analysis Summary: EFAS) ซึ่งพบว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความท้าทาย เนื่องจากคะแนนรวมของปัจจัยภายนอกมากกว่าภายใน และได้จับคู่กลยุทธ์ จุดแข็ง-โอกาส (SO) จุดแข็ง-ภัยคุกคาม (ST) จุดอ่อน-โอกาส (WO) และจุดอ่อน-ภัยคุกคาม (WT) และได้กลยุทธ์ที่สำคัญ 5 อันดับดังนี้

1. พัฒนาแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management Plan to Learning Organization)
2. บูรณาการระบบย่อยทั้ง 5 ด้านโดยใช้การบริหารคุณภาพตามเกณฑ์ Thailand Quality Awards: TQA ซึ่งเป็นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Integration with TQA)
3. พัฒนา “อัตลักษณ์” (Corporate Identity) ของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความเข้มแข็งทางวิชาการและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (Corporate Identity)
4. สร้างและสังเคราะห์องค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้าน (Local wisdom)
5. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (IT for LO)

## อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบสภาพปัจจุบันและระดับความต้องการในการพัฒนาระบบย่อยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นหากต้องการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาของระบบย่อยดังนี้

### 1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาและลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt (1996) ; วีรุธ มาฆะศิริพันธ์ (2550) และ ยุรพร พุทธิรัตน์ (2552) กล่าวคือระบบย่อยด้านเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบด้วยเครือข่ายทางเทคโนโลยีแบบผสมผสาน และเครื่องมือทางด้านข่าวสารที่จะทำให้คนสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้กันได้ ซึ่งเครือข่ายและเครื่องมือดังกล่าวจะได้แก่ กระบวนการทางเทคนิค ระบบ และโครงสร้างต่างๆ ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ การฝึกสอนงาน การประสานงาน และทักษะอื่นๆ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการที่ทันสมัยต่างๆ เช่น การประชุมผ่านสื่อคอมพิวเตอร์ และสถานการณ์จำลอง เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้อย่างอิสระ และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการลงทุนและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถเริ่มจากการเผยแพร่ความรู้ไปสู่บุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยใช้การอบรมหรือการเรียนรู้ผ่านเว็บ (Web-based application) อินเทอร์เน็ต (Internet) เว็บบอร์ด (Web Board) และกรุปแวร์ (Groupware) ซึ่งบุคลากร นักศึกษา และอาจารย์ทุกคนสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาอ่อนลง ทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อสื่อสารกันทางเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าการไหลของความรู้ตามสายบังคับบัญชา ซึ่งลักษณะนี้จะเอื้อต่อการจัดการความรู้ รวมทั้งทำให้ความรู้ในองค์กรมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ทำให้มหาวิทยาลัยมีความรู้ที่ถูกต้องสมบูรณ์จากการเข้าใช้และทำให้ความรู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้สามารถใช้ความรู้ดังกล่าวไปแก้ปัญหา ตลอดจนช่วยในการปรับปรุง หรือพัฒนาการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) รวมทั้งสามารถถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความชำนาญได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Laudon & Laudon, 2002

### 2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็น “ทุนมนุษย์”

มหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็น “ทุนมนุษย์” เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด (Survival) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในโลกปัจจุบัน ทั้งเป็นโลกภิวัตน์ เศรษฐกิจระดับโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงในแรงงานโลก ผู้รับบริการมีอิทธิพลมากขึ้น และความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วการให้การศึกษาในสถานศึกษา (Marquardt, 2002) มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ รวมทั้งพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งควรพัฒนาตามแนวทางดังนี้ (Gilley & Steven, 1989)

1. การพัฒนาบุคคล (Individual development) สามารถทำได้จากการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual development plan : IDP) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการ “แผนพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career path) และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competency) ซึ่ง

เน้นการให้ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อาจจะใช้วิธีที่ไม่เป็นทางการ เช่น On the Job Training (OJT) คือ ให้อบรมปฏิบัติงานในที่ทำงานจริงใช้เครื่องมืออุปกรณ์จริง เป็นต้น

2. การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นการพัฒนาทักษะเพื่องานในอนาคต มักใช้ระบบพี่เลี้ยง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance-based)

3. การพัฒนาองค์กร (organizational development) เป็นการพัฒนารูปแบบแก้ปัญหาและกระบวนการแบบใหม่ โดยคำนึงถึง โครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการ และกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับการพัฒนา มีอยู่ 4 วิธี คือ (สุจิตรา ธนานันท์, 2550; Marquardt & Engel, 1993)

3.1 การให้การศึกษา (Education) โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏควมมีนโยบายสนับสนุนการให้ทุนสนับสนุนให้บุคลากรมีการศึกษาที่สูงขึ้น โดยอย่างยิ่งในสาขาที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของอาจารย์ในสาขาที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญ

3.2 การฝึกอบรม (Training) นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏควมสนับสนุนให้บุคลากรได้สามารถผ่านการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะในงานประจำที่ทำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือสนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญสอบใบประกาศนียบัตร (Certificate) มากขึ้น และมีค่าตอบแทนเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

3.3 การเรียนรู้ (Learning) จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏควมรับผิดชอบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏควมนั้นไม่เพียงแต่ต้องพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ต้องพัฒนาด้านจิตใจ ยกระดับจิตวิญญาณให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วย คือ เป็นผู้ที่มีจิตใจสูง ลดความเห็นแก่ตัว (ประเวศ วะสี, 2545) ต้องพัฒนาให้ทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยให้มี ไตรสิกขา อันได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญา ให้เป็นผู้ใฝ่รู้ ผู้สั่งยาก บนรากฐานของความใฝ่ดี (พระธรรมปิฎก, 2540) ซึ่งจะทำให้เป็น “ทุนมนุษย์” โดยสมบูรณ์ มีคุณค่ากับมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏควมเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็น “ทุนมนุษย์” ซึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ Marquardt (1996); Manville (2001) และ วีรฐ มาฆะศิรินนท์ (2550) กล่าวว่า หัวใจของการเติบโตและการมีนวัตกรรม รวมถึงการมีความแตกต่างที่โดดเด่นเป็นพิเศษขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มักจะเกิดขึ้นมากความสามารถในการใช้ทุนมนุษย์ (human capital) นั่นเอง ส่วนความท้าทายขององค์กร คือ จะนำเอาทุนมนุษย์นั้นมาใช้งานหรือนำมาพัฒนา ประยุกต์และธำรงรักษาไว้ได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ อย่างไร ดังนั้นองค์กรควรมีกลยุทธ์จาก “การจัดการกับความรู้” ไปสู่ “การจัดการกับคนด้วยความรู้” ซึ่งย่อมต้องการการแสวงหาและการเติบโตของความรู้ อย่างเป็นเลิศ บุคลากรในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ควรมีการพัฒนาคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีทักษะของการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียน (learn how to learn) มีการถามคำถามอย่างต่อเนื่องและท้าทาย มีความคิดสร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ๆ มีวิสัยทัศน์รวมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ หน่ววิธีการในการถ่ายโอนความรู้ และบันทึกความรู้ของตนเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

โดยการรวบรวม และสามารถสื่อสารได้อย่างเป็นอิสระและเปิดเผยกับเพื่อนร่วมงาน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีแผนการพัฒนาบุคลากรให้เป็น “ทุนมนุษย์”

### 3. การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ (KM process)

ซึ่งเป็นพลังและกลไกที่สำคัญของการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังขาดการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบและรูปธรรม และมีความต้องการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้มีระบบย่อย 6 องค์ประกอบที่จะต้องทำให้สมดุล คือ การแสวงหาความรู้ (acquisition) การสร้างความรู้ (creation) การจัดเก็บความรู้ (storage) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (analysis and data mining) การถ่ายโอนความรู้และเผยแพร่ความรู้ (transfer and dissemination) และการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (application and validation) Marquardt (1996); Manville (2001) และ พรณี สวนเพลง และคณะ (2551) ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเกิดขึ้นตามลำดับหรือเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งการจัดการความรู้เป็นหัวใจในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งควรมีระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย และมีปัจจัยที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้ความสนใจและพัฒนาตามปัจจัยดังกล่าว (ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรณี สวนเพลง และคณะ 2551)

1. สภาพแวดล้อมในองค์กร (internal environment): มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคลากรคนอื่น รวมถึงนักศึกษา บุคคลภายนอก และมีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. โครงสร้างองค์กร (structure): มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ยืดหยุ่น (flexibility) แบนราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนในมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือในการจัดการความรู้ ควรมีการหมุนเวียนงานและสนับสนุนการทำงานข้ามสาย (cross functional) เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรมากขึ้น ซึ่งการมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างมากขึ้นและมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (change) ภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ ได้ การที่โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ได้ และที่สำคัญองค์กรจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การมี “อัตลักษณ์” และพัฒนาความเชี่ยวชาญบนความแข็งแกร่งทางด้านวิชาการของอัตลักษณ์ตนเอง และมีการเตรียมพร้อมในการปรับโครงสร้างองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต

3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (share value and mission): ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน เช่น เน้นการวิจัยองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ดังนั้นจึงควรมีโครงการวิจัยที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้กับการวิจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยกันพัฒนาศักยภาพการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้เพิ่มขึ้น เป็นต้น

4. ผู้นำความรู้ (KM Champion): มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีการพัฒนาระบบและกลไกของการจัดการความรู้ ซึ่งจะต้องมีผู้นำความรู้ หรือผู้อำนวยการความสะดว ซึ่งเป็นคนที่ผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย

5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (systematic processes): มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

6. ระบบการบริหารและการให้รางวัล (human resource and reward system): ซึ่งระบบบริหารได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบติดตามและประเมินผล การคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้

7. เทคโนโลยี (Technology): ปัจจุบันการเรียนรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาทีรวดเร็ว และต้นทุนที่เหมาะสม (Holsapple & Whinston, 1998)

8. ผู้นำ (Leader): การจัดการความรู้ต้องการค้ำประกันสัญญาและทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำในการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างจูงใจ และการให้รางวัลกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย ที่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กร นอกจากนี้ผู้นำมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่า การจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย สร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในมหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการเริ่มต้นและสนับสนุนจากผู้นำ

9. การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP): ชุมชนนักปฏิบัติ คือ ชุมชนนักปฏิบัติที่ดีที่สุด (Community of best practice) ในการเริ่มต้นนำการจัดการความรู้มาใช้ มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการสร้างชุมชนนักปฏิบัติซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของบุคลากรที่มีความสนใจร่วมกัน เพื่อให้รู้สึกว่ามีกลุ่มหรือทีมงานที่สนใจในเรื่องเดียวกัน และอยากที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติอาหารชาววัง (สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านอาหารไทย เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นต้น) เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติ จะเรียกอย่างหนึ่งว่า “ชุมชนความรู้” (Knowledge Communities) จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ร่วมกัน มีทักษะในการบริหารจัดการ พรสวรรค์ทางด้านการพัฒนาและอื่นๆ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของบุคคลกับการจัดการความรู้ ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการจัดการความรู้ โดยใช้รูปแบบของชุมชนนักปฏิบัติ คือ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลศิริราช (ศิริพร ธิติเลิศเดชา, 2551) ซึ่งมีชุมชนนักปฏิบัติที่แลกเปลี่ยนการเรียนรู้และความรู้จากการปฏิบัติอยู่ถึง 17 ชุมชน ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติภายในมหาวิทยาลัยโดยอาจจะเริ่มจากด้านที่เป็นอัตลักษณ์และความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยก่อน

10. วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture): วัฒนธรรมเป็นรากฐานที่สำคัญของการจัดการความรู้ โดย

วัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน และทำงานร่วมกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

นอกเหนือจากปัจจัยดังกล่าวแล้ว ยังมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถไปประยุกต์ใช้ Marquardt (1996) และวีรยุทธ มาชะศิริพันธ์ (2550) ได้นำเสนอ 10 ยอดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. แบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและถ่ายโอนความรู้
2. เก็บเกี่ยวความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ
3. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร
4. คิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์
5. กระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรม
6. ผูกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้
7. เพิ่มการถ่ายโอนความรู้ที่ไม่มีขีดจำกัด
8. สร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้และตามค่านิยมขององค์กร
9. สร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้
10. ถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

การนำกลยุทธ์ทั้ง 5 ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementing) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอกแล้ว ยังมีสิ่งที่เป็นพื้นฐานหลายประการที่จะต้องดำเนินการ (พิบูล ทีปะปาล, 2552 หน้า 231)

1. การเสริมสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีความแข็งแกร่งด้านความสามารถ สมรรถภาพ และทรัพยากรเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ
2. จัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมทรัพยากรให้มือเพียงพอ เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมตามงานลูกโซ่คุณค่า (Value chain activity) ที่จำเป็นต่อความสำเร็จเชิงกลยุทธ์
3. กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
4. กำหนดการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ดีที่สุด และผลักดันให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. ติดตั้งระบบสารสนเทศ (Information System) การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถที่จะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของเขา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นตอนได้
6. กำหนดให้มีรางวัลและสิ่งจูงใจ ให้แก่ผู้ทำผลงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี
7. สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ และวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
8. ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ที่จำเป็นเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากร (competent personnel) ความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน (competencies and competitive capabilities) และมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีระบบการบริหารที่ดี (effective organization) เป็นสำคัญ ดังนั้นการเสริมสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีความสามารถ จึงเป็นงานลำดับแรกๆที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องทำก่อนงานอื่นทั้งหมดของงานนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

1. เลือกคนที่สามารถเข้าทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ
2. สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นให้ได้ว่า มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ (identity) ทักษะ (skills) มีความสามารถหลัก (core competency) มีความสามารถพิเศษด้านการจัดการ (managerial talents) มีความรู้ความชำนาญด้านเทคนิค (technical know-how) มีสมรรถภาพทางการแข่งขัน (competitive capabilities) และมีทรัพยากรที่แข็งแกร่งตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ

3. จัดกระบวนการในการทำงาน กิจกรรมตามลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value chain activities) และระบบการตัดสินใจที่มีคุณภาพ เพื่อให้การจัดการตามกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ

การประเมินผลกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์เป้าหมายอย่างเป็นทางการ (formal target setting) การตรวจสอบ (monitoring) การประเมินผล (evaluation) และข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากกระบวนการดังกล่าว จะทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร ว่าสามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สำหรับตัวแบบกระบวนการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์การพัฒนาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มี 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดค่าตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์ (Plan): ได้กำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายไว้แล้วในแต่ละกลยุทธ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะกำหนดให้เป้าหมายหรือค่าตัวชี้วัดนั้นมีความท้าทายมากน้อยเพียงใด ซึ่งควรจะกำหนดเป้าหมายให้ท้าทายเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และเกิดความท้าทายในการปฏิบัติตามกลยุทธ์

2. ดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ (Do) : แต่ละกลยุทธ์จะต้องมีระบบและกลไก คือ ผู้รับผิดชอบและโครงการต่างๆ เพื่อมารองรับ ทั้งนี้การกำหนดโครงการขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร องค์ความรู้ โครงสร้างพื้นฐานและศักยภาพของมหาวิทยาลัยว่าจะกำหนดให้มีการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวนเท่าใด

3. วัดและประเมินผลการดำเนินงาน (Check): การวัดผลการปฏิบัติงานตามโครงการในแต่ละกลยุทธ์ต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าชัดเจน เช่น ทุกๆ ไตรมาส ทุกๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น นอกจากนี้ยังควรวัดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏอันเป็นส่วนรวม พฤติกรรมของกลุ่มทำงาน หรือพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานรายบุคคล ส่วนเทคนิคการวัดอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ทั้งนี้ควรคำนึงเกณฑ์การวัดตาม TQA เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานโดยภาพรวม

4. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับตัวชี้วัด: ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏควรประเมินว่า ผลการปฏิบัติงานจริงอันเป็นผลลัพธ์ที่ปรากฏการวัดอยู่ในขอบเขตหรือได้ตามผลงานตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ หากผลการ

ปฏิบัติงานจริงอยู่ในกรอบที่กำหนดไว้หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด กระบวนการวัดการปฏิบัติงานก็จบ หากไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องต่อไป

5. การแก้ไขปรับปรุง (Act): เป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อให้ข้อบกพร่องหรือความถูกต้องต่างๆ ให้ดีขึ้น เพื่อให้ผลงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งการแก้ไขดังกล่าวอาจแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์บางอย่างใหม่ให้ดีขึ้น หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่ที่เอื้อต่อกลยุทธ์มากขึ้น อาจลงทุนในทรัพยากรบางอย่างมากขึ้น ปรับปรุงด้าน R&D ใหม่ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรจะต้องมีการกำหนด “อัตลักษณ์” (Identity) ของตนเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา “บนจุดแข็ง” ที่มหาวิทยาลัยอื่นไม่สามารถแข่งขันได้ และมหาวิทยาลัยจะได้ทุ่มทรัพยากรทั้งหลายเพื่อผลักดันให้กลายเป็นมหาวิทยาลัยที่โดดเด่น มีเอกลักษณ์ มีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้มีกำหนดอัตลักษณ์ที่ชัดเจน คือ มีความเข้มแข็งทางการศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมบริการ และพยาบาล ทั้งนี้สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างมีทิศทาง และมีความชัดเจน พร้อมกับระบุเป้าหมายในอนาคตได้อย่างถูกต้อง หลังจากที่กำหนดอัตลักษณ์แล้วจะต้องมีการประกาศและสื่อสารให้ประชาคมได้รับทราบ และเตรียมความพร้อมของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในมิติต่างๆ ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ที่ได้ตั้งไว้

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการกำหนด “แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากที่ผ่านมาแม้แต่เพียงแผนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับการประเมินการประกันคุณภาพทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้กำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เท่านั้น หากแต่ยังขาดแผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏระยะยาวในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

3. เนื่องจากการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ และเป็น “ทุนมนุษย์” ในที่สุด ดังนั้นควรมีการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การเทคนิคการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ เช่น การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เป็นต้น

4. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการจัดทำ “แผนการวิจัยการจัดการความรู้ของภูมิปัญญาท้องถิ่น” ซึ่งมีการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดเก็บ องค์ความรู้ของท้องถิ่น เพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดแข็งคือ มีความใกล้ชิดกับท้องถิ่น ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาแผนงานวิจัยท้องถิ่นที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ท้องถิ่นมาต่อยอด หรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งมีคุณค่าและสามารถแปลงเป็นทรัพย์สินทางปัญญาได้ในอนาคต

5. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการจัดทำ “แผนเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรมีการจัดแผนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น

การพัฒนาฐานความรู้ท้องถิ่น (local wisdom knowledge based) ที่นำผลการวิจัยจากข้อ 4 มาจัดเก็บเป็นฐานความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นต้น

6. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการจัดทำแผนการบริหารคุณภาพโดยใช้มาตรฐาน TQA เนื่องจากเป็นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง TQA เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่มีความเป็นสากล เครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการในทุกด้าน ตลอดจนผล ประสิทธิภาพที่ดีของมหาวิทยาลัย มาตรฐานเป็นที่ยอมรับกันว่าเทียบเท่ากับองค์กรที่มีคุณภาพสูงที่สุดในโลก ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรมีการเริ่มนำแผน TQA มาใช้ในการประกันคุณภาพทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย

7. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการขยายเครือข่ายความรู้ทางด้านการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัยที่เป็น Best Practice เพื่อก่อให้เกิดความเข้มแข็งทางวิชาการมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการจัดตั้ง “University Strategy Team” หรือเรียกว่า “ทีมกลยุทธ์” ของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ กำกับ ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทางด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งทีมนี้ควรประกอบด้วย “คนรุ่นใหม่” ที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ และไม่ยึดติดกับงานประจำ ให้สามารถช่วยกำกับ ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเป็นรูปธรรม

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการจัดตั้งกลุ่มแนวทางปฏิบัติที่ดี (Community of Practice: CoP) เพื่อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญที่จะผลักดันให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจจะเริ่มจาก CoP ในสาขาที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏก่อน เช่น CoP อาหารชาววัง CoP ปฐมวัย CoP อุตสาหกรรมบริการ เป็นต้น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากเข้มแข็งอาจจะเครือข่าย CoP ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏได้

### เอกสารอ้างอิง

- ประเวศ วะสี (2545). วิถีมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 สู่ภพใหม่แห่งการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พิบูล ทีปะปาล (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์
- พรณี สวนเพลง, สุริยะ เจียมประชาชนรากร, Nousala, S., จารินี ศานติจรรยาพร และ ทิพสุ คิตเลิศ. (2551). รูปแบบการวิจัยการความรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พระธรรมปิฎก. (2540). จะพัฒนาคนกันได้อย่างไร. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2). ราชกิจจานุเบกษา.เล่มที่ 119 ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2545) หน้า 11-12.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. [Online] Available : <http://www.lawyerthai.com/law/articles.php?articleid=72&cat=724>: Access 10 November 2549).

- บุรพร ศุภรัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีรวิธ มาฆะศิรินันท์. (2550). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริพร ธิติเลิศเดชา. (2551). แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล.  
 คุชภินิพนธ์หลักสูตรการจัดการสุขภาวะบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุจิตรา ธนนันท์. (2550). การบรรยายในวิชา รศ. 842 องค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาขีดความสามารถของ  
 มนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552). สถิติบุคลากรอุดมศึกษา. [Online: <http://www.info.mua.go.th/information/index.php>: Access 1 กุมภาพันธ์ 2554]
- Bartol, Kathryn, M. & David C. Martin. (1997). **Management 3<sup>rd</sup>**, New York. McGraw-Hill
- Gilley, J. W. & Steven A. E. (1989). **Principle of Human Resource Development**. University Associates, Inc:  
 Addison-Wesley, Inc.
- Holsapple, C. W. & Whinston, A. (1998). **The Information Jungle: A Quasi-Novel Approach to Managing  
 Corporate Knowledge**. Homewood, IL: Dow Jone-Irwin.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2002). **Management Information Systems: Managing the digital firm**. 6<sup>th</sup>ed.  
 New Jersey: Prentice Hall.
- Manville, B. (2001). Action learning: A powerful new tool for developing individuals, teams and organizations.  
**Transitions**. 9(2), 2–7.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization**. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate  
 Learning**. Palo Alto: Davies-Black.
- Marquardt, M. J. & Engel, D. W. (1993). **Global Human Resource Development**. Englewood Cliffs, New  
 Jersey: Prentice Hall.
- Taro Yamané (1967). **Elementary Sampling Theory**. USA: Prentice Hall.

ผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณี สวนเพลง

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

e-mail: pannee\_su@dusit.ac.th

