

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ



นายมิโชค ทองใสว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR) are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

DEVELOPMENT OF AN ICT LEARNING ORGANIZATIONS STRATEGIC PLAN BASED ON
PUBLIC MANAGEMENT QUALITY AWARD FRAMEWORK

Mr. Meechoke Thongsawat



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Technology and
Communications

Department of Educational Technology and Communications

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ
โดย	นายมีโชค ทองใส
สาขาวิชา	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถวิทย์ วัฒนวิทย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร. ชัยยงค์ พรหมวงศ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ใจทิพย์ ณ สงขลา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถวิทย์ วัฒนวิทย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ศาสตราจารย์ ดร. ชัยยงค์ พรหมวงศ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เนาวนิตย์ สงคราม)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ กรณีกิจ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัทธนันท์ หารษาภิรมย์โชค)

มีโชค ทองใสว : การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ. (DEVELOPMENT OF AN ICT LEARNING ORGANIZATIONS STRATEGIC PLAN BASED ON PUBLIC MANAGEMENT QUALITY AWARD FRAMEWORK) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ดร. อรรถจริย ฌ ตะกั่วทุ่ง, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร. ชัยยงค์ พรหมวงศ์, 234 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นการวิจัยและพัฒนาที่ใช้วิธีแบบผสมโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรไอซีทีจำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐจำนวน 2 คน และการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 คน การวิจัยเชิงปริมาณใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 416 คน ที่เป็นผู้บริหารและปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 19 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ค่า t-test ค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1.องค์กรไอซีทีที่มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมในระดับมาก แต่ยังมีความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบสภาพและความต้องการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า หน่วยงานขาดบุคลากรพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บความรู้ บุคลากรขาดความรู้เรื่องการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และขาดกระบวนการติดตามการใช้ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์: องค์กรไอซีทีที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้ไอซีทีเป็นฐานและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความเป็นเลิศ และการใช้ไอซีทีสนับสนุนการจัดการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมีอาชีพ มีพันธกิจ 6 ข้อ ได้แก่ 1) สร้างระบบแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน 2) ส่งเสริมการใช้ไอซีทีเพื่อเป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการด้านสารสนเทศ 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 6) กำหนดวิธีการจัดเก็บและการนำองค์ความรู้มาใช้โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และประกอบด้วย 5 เป้าประสงค์ 7 นโยบาย 7 ยุทธศาสตร์ 5 แผนงาน และ 10 โครงการ

ภาควิชา	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต
สาขาวิชา	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ปีการศึกษา	2556	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

5184491827 : MAJOR EDUCATIONAL TECHNOLOGY AND COMMUNICATIONS

KEYWORDS: ICT LEARNING ORGANIZATION / KNOWLEDGE MANAGEMENT / STRATEGIC MANAGEMENT / PMQA / INTEGRATION / SYSTEM-LINKED MODEL

MEECHOKE THONGSAWAT: DEVELOPMENT OF AN ICT LEARNING ORGANIZATIONS STRATEGIC PLAN BASED ON PUBLIC MANAGEMENT QUALITY AWARD FRAMEWORK. ADVISOR: ASSOC. PROF. DR. ONJAREE NA TAKUATOONG, CO-ADVISOR: PROF. DR. CHAIYONG BRAHAMAWONG, 234 pp.

This research's objective was to develop an ICT Learning Organizations Strategic Plan Based on Public Sector Management Quality Award Framework (PMQA). The research employed the mixed methods – combining both qualitative and quantitative methods. The qualitative approach was conducted with the interview of five executives of ICT organization, and 2 two experts in PMQA, and the workshop seminar with 19 subjects. The quantitative method was conducted by sending out a questionnaire to 416 subjects who were executives and employees in 19 higher educational institutes. The research tools used were the semi-structure interview form and questionnaires. The data was analyzed by content analysis, t-test, mean, and standard deviation. The research revealed that:

1. ICT organization in overall had the characteristics of a learning organization in a high level but the needs to become a learning organization in overall were at the highest level. The result of the comparison between the characteristics and the needs to become a learning organization showed a significant statistical difference at 0.05.

2. The experts indicated that the organization needed personnel to develop an IT system to archive and store knowledge, personnel lacked knowledge management and learning organization understanding and a monitoring process for knowledge sharing was needed.

3. The learning organization strategic plan for ICT organization consists of vision: ICT organization would be a learning organization with learning together using ICT, to create an innovation to achieve excellence, and use ICT to professionally support the management of education at the international standard. There were six missions: 1) to create an incentive system to stimulate team learning, 2) to promote the continuous use of ICT as a tool for of knowledge sharing, 3) to create added value to the organization in regards to the excellent service that facilitated a new knowledge in IT services; 4) to develop an environment that supported collaborative learning, 5) to promote the participation of personnel and stakeholders in creating the continuous collaborative learning, and 6) to specify an archiving method and the employment of knowledge through a computer networking system. There were also five goals, seven policies, seven strategies, five plans and ten projects.

Department:	Educational Technology and Communications	Student's Signature
		Advisor's Signature
Field of Study:	Educational Technology and Communications	Co-Advisor's Signature

Academic Year: 2013

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาและความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งให้คำปรึกษาที่ดีในการวิจัย และเป็นกัลยาณมิตรสำหรับลูกศิษย์เสมอมา อาจารย์ได้เสียสละเวลาในการให้คำแนะนำมาตลอดระยะเวลาของการศึกษา รวมทั้งเป็นอาจารย์ผู้ให้ทั้งความรู้และให้เกิดการเรียนรู้กับลูกศิษย์อย่างแท้จริง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะที่ดีและมีคุณค่าเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.ใจทิพย์ ณ สงขลา ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.เนาวนิตย์ สงคราม ผศ.ดร.ประกอบ กรณีกิจ และผศ.ดร.พัทธนันท์ ทรรษาภิรมย์โชค กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการอ่านและให้คำแนะนำเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจเครื่องมือวิจัย ให้สัมภาษณ์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่งานวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา แนะนำความรู้ และให้กำลังใจกับผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบคุณอาจารย์พงศ์พิชญ์ ต่วนภูษา ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่ได้ให้การสนับสนุนและความร่วมมือในการทำวิจัยอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ ในภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำ และคอยให้ความช่วยเหลือในสิ่งต่างๆ

ขอขอบคุณพี่ๆ น้องๆ ในสาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อนร่วมรุ่นที่คอยให้ความช่วยเหลือในทุกสิ่ง

ขอขอบคุณผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานที่ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) ทุกท่าน ที่เปิดโอกาส คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยอย่างดียิ่งเสมอมาจนจบการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณพรพิมล ตั้งสกุล

ขอขอบคุณ คุณวิบูลย์ศรี วิศวพรบุตร (พี่ใหญ่) ที่ได้ให้คำแนะนำ และคอยเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัย จนมีโอกาสดำเนินการศึกษาต่อในระดับดุษฎีบัณฑิต ในภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

คุณความดีอันอาจเกิดแก่งานวิจัยนี้ ขอมอบบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ของผู้วิจัย ที่ให้ชีวิต ให้การเลี้ยงดูปลูกฝังมาด้วยดี และเป็นกำลังใจให้อยู่เสมอ จนมีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาในการศึกษาเล่าเรียนจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีด้านองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	13
1.1 รูปแบบการจัดตั้งขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา.....	13
1.2 องค์ประกอบของการบริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	15
1.3 การบริหารงานด้านเทคโนโลยีสื่อสารและการศึกษา	18
1.4 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT).....	20
1.5 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในอนาคต	22
1.6 แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของไทย	23
1.7 เป้าหมายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา	24
1.8 รูปแบบของห้องสมุดในอนาคต	28
ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).....	32
2.1 ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	32
2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้	35
ตอนที่ 3 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, PMQA).....	57

3.1	ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA).....	57
3.2	หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	58
3.3	สาระสำคัญในรายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด ...	59
ตอนที่ 4	แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ	66
4.1	ความหมายของบูรณาการ	66
4.2	ความหมายการบริหารงานแบบบูรณาการ	66
4.3	แนวคิดระบบบริหารแบบบูรณาการ	66
4.4	หลักการในการบูรณาการ	67
ตอนที่ 5	แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	68
5.1	ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy).....	68
5.2	ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	69
5.3	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์.....	69
5.4	ประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์.....	76
5.5	เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)	77
5.6	ลักษณะสำคัญ องค์ประกอบ และหน้าที่ของยุทธศาสตร์	81
5.7	ผู้บริหารและบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์	82
ตอนที่ 6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	86
บทที่ 3	วิธีการดำเนินการวิจัย	91
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	91
	ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	91
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	102
ตอนที่ 1	ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง PMQA กับการจัดการความรู้ และความสัมพันธ์ของ PMQA กับกระบวนการจัดการความรู้	103
ตอนที่ 2	ผลการศึกษาสภาพและความต้องการขององค์กรไอซีทีในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA).....	106
ตอนที่ 3	ผลการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้.....	133

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของ PMQA กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์.....	142
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	152
บทที่ 5 ผลการวิจัย.....	157
ตอนที่ 1 หลักการของแผนยุทธศาสตร์.....	158
ตอนที่ 2 แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ	169
ตอนที่ 3 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ.....	181
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	184
สรุปผลการวิจัย.....	184
อภิปรายผลการวิจัย.....	192
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย.....	197
รายการอ้างอิง.....	199
ภาคผนวก.....	204
ภาคผนวก ก รายชื่อของกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	205
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	209
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	234

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 : สรุปลักษณะของการจัดตั้งองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา เปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่จัดตั้งเป็นเอกเทศ และองค์กรที่เป็นส่วนของหน่วยงานอื่น.....	14
ตารางที่ 2.2 : แสดงการเปรียบเทียบหลักการบริหารจัดการของ Fayol, Gulick, Sears, ชัยยงค์....	20
ตารางที่ 2.3 : แสดงการเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดในช่วงเวลาต่างๆ.....	29
ตารางที่ 2.4 : แสดงความเชื่อมโยงกรอบรางวัลคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ และระบบเชิงรวมที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	55
ตารางที่ 2.5 : แสดงตัวชี้วัดในการประเมินผลลัพธ์ของแต่ละด้านของมิติทั้ง 4 มิติ (ก.พ.ร.).....	62
ตารางที่ 2.6 : แสดงตาราง TOWS Matrix สำหรับใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์.....	75
ตารางที่ 2.7 : ตารางเมตริกซ์แสดงยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้จากการพิจารณาจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค.....	79
ตารางที่ 3.1 : แสดงกิจกรรมการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ.....	98
ตารางที่ 4.1 : แสดงความเชื่อมโยงหมวด PMQA ทั้ง 7 หมวด และการจัดการความรู้.....	103
ตารางที่ 4.2 : แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	107
ตารางที่ 4.3 : แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	107
ตารางที่ 4.4 : แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด.....	108
ตารางที่ 4.5 : แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่งการทำงาน.....	108
ตารางที่ 4.6 : แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	109
ตารางที่ 4.7 : แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร.....	110
ตารางที่ 4.8 : แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการนำองค์กร	112
ตารางที่ 4.9 : แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์การถ่ายทอด.....	114

ตารางที่ 4.10 : แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	116
ตารางที่ 4.11 : แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	118
ตารางที่ 4.12 : แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	120
ตารางที่ 4.13 : แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการจัดกระบวนการ.....	123
ตารางที่ 4.14 : แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้.....	125
ตารางที่ 4.15 : แสดงถึงปัญหา อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จในเรื่องการบริหารจัดการในการนำหน่วยงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	131
ตารางที่ 4.16 : แสดงองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	133
ตารางที่ 4.17 : แสดงการวิเคราะห์องค์กร โดยใช้ SWOT Analysis.....	135
ตารางที่ 4.18 : แสดงการวิเคราะห์องค์กร โดยใช้ตารางวิเคราะห์ TOWs Matrix.....	137
ตารางที่ 4.19 : TOWs Matirx แสดงความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรค จุดอ่อนและอุปสรรค.....	138
ตารางที่ 4.20 : แสดงความสอดคล้องของ PMQA กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO).....	142
ตารางที่ 4.21 : แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ พันธกิจ.....	144
ตารางที่ 4.22 : แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ เป้าประสงค์.....	146
ตารางที่ 4.23 : แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ นโยบาย.....	148
ตารางที่ 4.24 : แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ ยุทธศาสตร์.....	150
ตารางที่ 4.25 : แสดงผลของการประเมินเพื่อแผนยุทธศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญ.....	152
ตารางที่ 5.1 : แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบแผนยุทธศาสตร์และหมวด PMQA	162
ตารางที่ 5.2 : แสดงแผนงาน/โครงการ ภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้.....	179

ตารางที่ 5.3 : สรุปรวมความสอดคล้องของ PMQA กับพันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย และ ยุทธศาสตร์ พร้อมกลวิธี และแผนงาน/โครงการ ภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้...182



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1.1	: แสดงกรอบแนวความคิดการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ.....	10
แผนภูมิที่ 2.1	: แสดงองค์ประกอบขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	15
แผนภูมิที่ 2.2	: แสดงเป้าหมายการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา..	25
แผนภูมิที่ 2.3	: แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	32
แผนภูมิที่ 2.4	: แสดงรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	36
แผนภูมิที่ 2.5	: แสดงระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	38
แผนภูมิที่ 2.6	: แสดงระบบย่อยด้านองค์กร.....	42
แผนภูมิที่ 2.7	: แสดงระบบย่อยด้านบุคคล.....	45
แผนภูมิที่ 2.8	: แสดงระบบย่อยด้านความรู้.....	47
แผนภูมิที่ 2.9	: แสดงระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	50
แผนภูมิที่ 2.10	: แสดงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	53
แผนภูมิที่ 2.11	: แสดงหลักการของกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA).....	64
แผนภูมิที่ 2.12	: แสดงความสัมพันธ์ของการวางแผน.....	70
แผนภูมิที่ 2.13	: แสดงแผนยุทธศาสตร์องค์กร.....	72
แผนภูมิที่ 2.14	: แสดงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์.....	74
แผนภูมิที่ 2.15	: แสดงขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	80
แผนภูมิที่ 2.16	: แสดงประเด็นที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดยุทธศาสตร์ของแต่ละระดับ.....	81
แผนภูมิที่ 2.17	: แสดงลักษณะของความร่วมมือโดยเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของที่มวางแผนยุทธศาสตร์.....	84
แผนภูมิที่ 2.18	: แสดงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์.....	84
แผนภูมิที่ 3.1	: แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	101
แผนภูมิที่ 4.1	: แสดงกระบวนการการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	132

แผนภูมิที่ 5.1 : แสดงรูปแบบการพัฒนาองค์กร ICT แห่งการเรียนรู้ โดยการบูรณาการการจัดการ ความรู้ เข้าไปในแต่ละหมวด	164
แผนภูมิที่ 5.2 : แสดงกระบวนการจัดการความรู้.....	166
แผนภูมิที่ 5.3 : แสดงกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบ รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ.....	168



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่หน่วยงานภาครัฐตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม กอง และหน่วยงานในสังกัดต่าง ๆ ครอบคลุมไปถึงหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจ และสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีความตื่นตัวอย่างยิ่งในการปฏิรูปและพัฒนาการบริหารราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม การเชื่อมโยงระบบข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย การเปิดให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น การให้ความสำคัญและเคารพต่อสิทธิมนุษยชน ฯลฯ ซึ่งกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องหาแนวทางและรูปแบบในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งให้สามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากผลของความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้มากที่สุด

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบการปรับปรุงและพัฒนาระบบราชการไทยทั้งระบบ จึงได้นำแนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA มาเป็นตัวขับเคลื่อน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งคือ เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ทั้งนี้ แผนเทคโนโลยีการเรียนรู้ของไทยปีพ.ศ. 2553 (Thai Learning Technologies 2010) กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการศึกษาโดยได้ระบุว่า เทคโนโลยีการเรียนรู้จะช่วยปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของเด็กไทยในศตวรรษที่ 21 โดยมีเป้าหมายหลัก เพื่อช่วยเปลี่ยนสังคมไทยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ การประกันโอกาสของผู้เรียนที่จะเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) และเชื่อมโยงสังคมไทยเข้ากับสังคมโลกเศรษฐกิจ บนพื้นฐานการนำไปใช้ในด้านความรู้ ซึ่งปัจจุบันหลายประเทศได้ประกาศว่าประเทศของตนเองกำลังมุ่งพัฒนาไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) โดยการนำความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายในการทำงาน และแก้ปัญหาต่างๆ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2552)

ทฤษฎีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เดิมได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของความสามารถขององค์กร และการแข่งขัน โดยเน้นเรื่องโครงสร้างองค์กรและผลการดำเนินงาน (Collis & Montgomer, 1995: Porter, 1985 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552) ต่อมาได้มีพัฒนาการและมีจุดเน้นเปลี่ยนไปเป็นทรัพยากรภายในองค์กรที่จะเป็นปัจจัยที่ชี้ขาดความสามารถในการแข่งขัน (Barnery, 1991; Grant, 1991; Lank, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552) โดยแนวทางใหม่นี้ได้ตระหนักถึงทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ซึ่งจะเป็นแหล่งสำคัญในการบรรลุและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ ดังนั้น ความสามารถในการจัดการความรู้อย่างมียุทธศาสตร์จึงเป็น

แหล่งสำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งในโลกยุคปัจจุบัน ยังได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยได้ตระหนักถึงการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะนำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน

การพัฒนาศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาจึงนับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริการที่สนองต่อความต้องการของผู้ใช้ และสามารถส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการศึกษาให้สอดคล้องตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมสถานะทางเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการพัฒนาได้นำสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ โทรคมนาคม และการจัดแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้มาใช้ เพื่อจัดให้เป็นการศึกษาที่สามารถผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ช่วยเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถศึกษาค้นคว้าได้ตามความต้องการ เพื่อให้การเรียนรู้การพัฒนาคุณภาพชีวิตเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งด้านการศึกษาสาระความรู้ทางวิชาการ ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เต็มตามศักยภาพปราศจากข้อจำกัดด้านโอกาส ถิ่นที่อยู่ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย 2546)

หน่วยงานเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นภายใต้ความตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีการศึกษาที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากมีส่วนช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วยการออกแบบระบบการเรียนการสอน การผลิต และการให้บริการสื่อวัสดุอุปกรณ์การศึกษา สอดคล้องกับขอบข่ายงานเทคโนโลยีการศึกษาของ Seels and Richy (1994) ที่ได้กำหนดขอบข่ายไว้ 5 ขอบข่าย คือ การออกแบบ การพัฒนา การนำไปใช้ การจัดการ และการประเมิน เพื่อสนองความต้องการของแต่ละรายวิชา และช่วยย่นระยะเวลาในการเตรียมและดำเนินการสอนของอาจารย์ โดยที่องค์กรด้านเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ อาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน เช่น สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา บางสถาบันอาจเป็นส่วนหนึ่งของสำนักห้องสมุดหรือสำนักวิทยบริการ แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรด้านเทคโนโลยีการศึกษาทุกแห่งมักเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นโดยมีจุดประสงค์เพื่อการออกแบบ การผลิต การพัฒนา และการบริการด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา (ฐาปนีย์ ธรรมเมธา 2546)

เนื่องจากหน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัย จึงต้องมีการดำเนินการประเมินคุณภาพ ซึ่งหน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาในบางสถาบันอาจมีการใช้ระบบในการประกันคุณภาพที่พัฒนาขึ้นเองภายในสถาบัน เช่น CU QA หรือระบบประกันคุณภาพ ISO 9001:2000 ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต อมรวิรัช นาคทรพรพ (2543) กล่าวไว้ว่า แนวทางการประกันคุณภาพสะท้อนหลักการและเป้าหมายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาอุดมศึกษาในอนาคต ด้วยหัวใจของระบบการประกันคุณภาพที่ดี คือ การใช้ระบบและกระบวนการประกันคุณภาพในการสร้างความ เป็นประชาคมที่มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และตรวจสอบการทำงานของตนเองเพื่อผู้อื่นอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานทุก ๆ ด้านแบบมีอาชีพ ที่สามารถตรวจสอบการทำงานได้ทุกชั้นตอน

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้ร่วมกันจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2553 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 2) นำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาจัดสรรสิ่งจูงใจแก่สถาบันอุดมศึกษาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยมีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล มิติที่ 2 ด้านคุณภาพ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาสถาบัน ตามหลักการของ PMQA ซึ่งเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากล มาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารและจัดการหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลทางด้านเศรษฐกิจ เป็นผลให้องค์กรและบริษัทต่างๆ ต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่ องค์กรที่สามารถปรับตัวและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว จะกลายเป็นองค์กรผู้นำที่อยู่ในระดับแนวหน้า ในขณะที่องค์กรประเภทที่ล้าหลัง ไม่มีการปรับตัว ก็จะไม่สามารถจะอยู่รอดได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการหรือภาครัฐก็ตาม องค์กรที่สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำความรู้มาใช้ในการปรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงการรู้จักปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา การบริหารงานในลักษณะดังกล่าว จึงจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนยุทธศาสตร์ (ดำรงวัฒนา 2545) เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส และหลีกเลี่ยงจากภาวะความเสี่ยง โดยการนำประโยชน์จากเครื่องมือทางธุรกิจ (Business Models) มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีสมรรถนะที่สูงขึ้น

ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอ ปีพ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550 ซึ่งในแผนดังกล่าวได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญใน 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพและการให้บริการ 2) การปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม 3) การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่ากับเกณฑ์สากล และ 4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย ในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551- พ.ศ. 2555 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่จะให้ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรม

และธรรมาภิบาล โดยเน้นเรื่องการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยไปสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ และเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติบังเกิดผล

ทั้งนี้ในประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศได้มีการนำเอาระบบคุณภาพการบริหารและจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอีกด้วย ในประเทศไทยได้พัฒนาแนวคิด PMQA มาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นแนวทางที่ประเทศต่างๆ กว่า 70 ประเทศ ได้นำไปประยุกต์ใช้

แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้นำหลักเกณฑ์ของ MBNQA และ TQA (Thailand Quality Award) ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามประมวลราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยได้จัดทำกรอบการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐที่ยึดค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ อันประกอบไปด้วย 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม 3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) การมุ่งเน้นอนาคต 6) ความคล่องตัว 7) การเรียนรู้องค์กรของแต่ละบุคคล 8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และ 11) มุมมองเชิงระบบ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารและจัดการ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

การพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แบ่งเกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการ ออกเป็น 7 หมวด ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ส่วนของกระบวนการ แยกออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1.1 กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วยหมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วยหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

1.3 กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

2. ส่วนของผลลัพธ์ เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมิน ประกอบด้วยหมวด 7

การวิจัยเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบริหารองค์กรเทคโนโลยี และสื่อสารการศึกษาในครั้งนี้ จะพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (mission) ทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนยุทธศาสตร์ในการทำงาน

(Thomson and Strickland 2003) โดยพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละหมวดของ PMQA ให้สอดคล้องเชื่อมโยงสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกลุ่มพื้นฐานของระบบที่จะช่วยให้การบริหารมีคุณภาพ และสนับสนุนให้องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เนื่องจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ PMQA ของหน่วยงานในปัจจุบัน ยังขาดการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละหมวดเพื่อสนับสนุนการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานของคณะทำงานขาดความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ด้วยความสำคัญของแนวทางในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาได้จัดทำขึ้น เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเพื่อนำผลการประเมินมาจัดสรรสิ่งจูงใจแก่สถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรมนั้น ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนารูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อบริหารศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอนที่สำคัญหน่วยงานหนึ่ง โดยบูรณาการกับแนวทางของเกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, PMQA) เป็น PMQA-LO

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันขององค์กรไอซีที ได้ใช้แนวทางบริหารองค์กร ตามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA หรือไม่
2. ความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นไปได้ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต
3. รูปแบบแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรไอซีทีให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐทุกหมวดเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการขององค์กรไอซีทีในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเกี่ยวกับการบูรณาการแนวทางการพัฒนาองค์กรไอซีทีให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับองค์กรไอซีที

4. เพื่อนำเสนอแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับองค์กรไอซีที

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ มีขอบเขตในการวิจัยดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และมีหน่วยงานไอซีที องค์กรด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สำนักหอสมุด ศูนย์วิทยบริการ หน่วยงานไอซีที หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า เท่านั้น
2. องค์กรไอซีที สำนักหอสมุด ศูนย์วิทยบริการ หน่วยงานเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า ที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เป็นองค์กรในระดับอุดมศึกษา
3. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ไอซีที) และเทคโนโลยีและการสื่อสารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
 - 3.1 กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการ และปัญหา รวมถึงการพัฒนาแบบแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่
 - 3.1.1 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไอซีที หรือเทียบเท่า
 - 3.1.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการศึกษา
4. รูปแบบแผนยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ปัจจัยแห่งความสำเร็จ กลวิธี แผนงาน และโครงการ

ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้คำว่า หน่วยงานไอซีที เป็นคำที่ใช้เรียกหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ซึ่งอาจมีชื่อเรียกหน่วยงานที่แตกต่างกันไป ได้แก่ ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา หรือสำนักเทคโนโลยีการศึกษา (Educational Technology Center) ศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา (Educational Communication and Technology Center) ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา (Educational Technology and Innovation Center) ศูนย์โสตทัศนศึกษา (Audio-visual Educational Center) ศูนย์โสตทัศน์ (Audio-Visual Center) ศูนย์โสตทัศนอุปกรณ์ (Audio-visual Equipment Center) ศูนย์สื่อ (Media Center) ศูนย์สื่อการสอน (Instructional Media Center) ศูนย์บริภัณฑ์เพื่อการศึกษา (Educational Resource Center) ศูนย์การเรียนการสอน (Learning Resource Center) ศูนย์บริการสื่อการสอน (Media Service Center) สำนักหอสมุด (Library Center) สำนักวิทยบริการ (Resources Center)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงานที่มีเป้าหมายและทิศทางเพื่อการพัฒนา ซึ่งมีกระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย นโยบาย กลวิธี แผนงาน/โครงการ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ การมั่นใจว่า

องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลในหน่วยงานมีการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มสมรรถนะ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดการและใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพิ่มอำนาจการเรียนรู้และการทำงานให้บุคคล โดยเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานและขยายการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่ดีขึ้น และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบความสำเร็จจากสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง (Marquardt 1996)

แผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย นโยบาย กลวิธี แผนงาน/โครงการ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อนำไปปฏิบัติ

องค์กรไอซีที หรือองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเทคโนโลยีการศึกษาปฏิบัติงานหรือสังกัดอยู่ในมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านต่าง ๆ กันไปในแต่ละสถาบัน ได้แก่ สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักพัฒนาเทคนิคการศึกษา สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม สำนักวิทยบริการ สถาบันวิทยบริการ ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม ศูนย์ผลิตและพัฒนาสื่อ โครงการพัฒนาและผลิตสื่อการศึกษา กองเทคโนโลยีการศึกษา ฝ่ายเทคโนโลยีการศึกษา ฝ่ายผลิตสื่อการศึกษา

การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าสู่ความเป็นหนึ่งเดียว โดยไม่แยกส่วน และเป็นการผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ นำมาบริหารจัดการร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด

การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร และการเลือกวิถีทางเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น โดยมีกระบวนการในการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างชัดเจน และต้องมีการเชื่อมโยงกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงาน

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพขององค์กร ในภาพปัจจุบันและภาพอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และ TOWs Matrix และการวิเคราะห์จะต้องคำนึงถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ซึ่งปรากฏอยู่ในปัจจุบัน โดยผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำมาทบทวนและเขียนเป็นแผนยุทธศาสตร์

รูปแบบ หมายถึง สิ่งแทนหรือตัวแทนองค์ประกอบและขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพและโครงสร้างขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์จะแสดงภาพที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ต้องการในอนาคต

พันธกิจ หมายถึง หน้าที่ขององค์กรตามพันธะที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารขององค์กร พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการและผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร หรือ เทคโนโลยีที่องค์กรใช้

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขัน โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี

การพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ Public Sector Management Quality Award (PMQA) หมายถึง การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากล มาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เทียบกับเกณฑ์คุณภาพ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ

การนำองค์กร หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การอธิบายถึงการดำเนินการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ว่ามีวิธีการอย่างไรในการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก แผนปฏิบัติการราชการจะมีการถ่ายทอดอย่างไร เพื่อเอาไปปฏิบัติและวัดความก้าวหน้า

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การตรวจประเมินความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดวิธีการสร้างความสัมพันธ์ กำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และสร้างวิธีการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มารับการบริการจากหน่วยงานโดยตรง หรือผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น อาจารย์ นิสิต นักศึกษา

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การอธิบายถึงวิธีการที่หน่วยงานเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการความรู้ได้อย่างไร

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกับ

เป้าประสงค์และแผนปฏิบัติงาน โดยรวมถึงระบบงาน การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความผาสุก และสภาพแวดล้อมที่จูงใจในการทำงาน

การจัดกระบวนการ หมายถึง แก่งมมสำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ และกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ (กระบวนการที่สร้างคุณค่า, กระบวนการสนับสนุน)

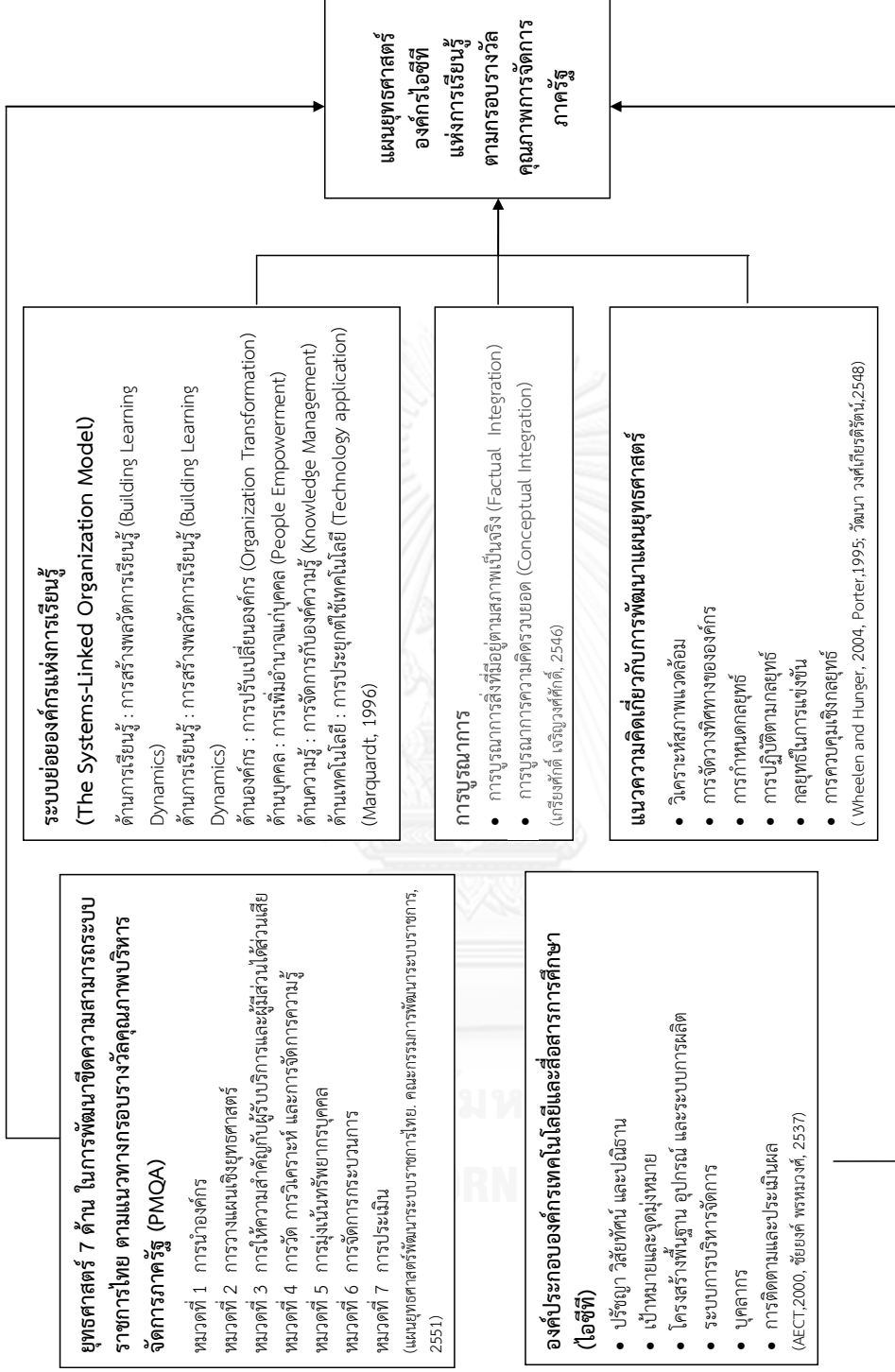
ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การอธิบายผลการดำเนินงานและแนวโน้มของหน่วยงานในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และมิติด้านพัฒนาองค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ มีกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย ตามแผนภูมิที่ 1.1

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้องค์ความรู้ใหม่ในสาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำรูปแบบแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาองค์กรฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กรด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ในการนำรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อบริหารองค์กรไอซีทีหรือเทคโนโลยีและสื่อสารศึกษาในมหาวิทยาลัยและสอดคล้องต่อการประเมินคุณภาพขององค์กรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป
3. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กรไอซีที ในการมอบหมายงาน ควบคุม และดำเนินการตามแผนการปฏิบัติการได้อย่างมีระบบ
4. เป็นประโยชน์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งในรูปแบบแผนยุทธศาสตร์จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ แผนงาน/โครงการและตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน
5. เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารองค์กรไอซีที
6. เป็นแนวทางให้บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำรูปแบบแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในการจัดทำแผนงานขององค์กรหรือหน่วยงาน และไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันโดยพัฒนาองค์กรไอซีทีให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป



แผนภูมิที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีด้านองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

- 1.1 รูปแบบการจัดตั้งองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
- 1.2 องค์ประกอบของการบริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
- 1.3 การบริหารงานด้านเทคโนโลยีสื่อสารและการศึกษา
- 1.4 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)
- 1.5 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในอนาคต
- 1.6 แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย
- 1.7 เป้าหมายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
- 1.8 รูปแบบของห้องสมุดในอนาคต

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 2.1 ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Micheal J. Marquardt
- 2.3 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, PMQA)

- 3.1 ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- 3.2 สำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด
- 3.3 แนวทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ

- 4.1 ความหมายของการบูรณาการ
- 4.2 การบริหารงานแบบบูรณาการ

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

- 5.1 ความหมายของยุทธศาสตร์และการวางแผนยุทธศาสตร์
- 5.2 ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 5.3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

- 5.4 ประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์
- 5.5 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT
- 5.6 ลักษณะสำคัญ องค์ประกอบ และหน้าที่ของยุทธศาสตร์
- 5.7 ผู้บริหารและบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์

ตอนที่ 6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีด้านองค์การเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

องค์การเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา (Educational Technology and Communication) เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิต พัฒนา และบริการด้านการใช้สื่อ หน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการเรียนการสอนที่สำคัญหน่วยงานหนึ่ง เนื่องจากมีส่วนช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอน สนองความต้องการ สนองความลึกซึ้งของแต่ละสาขาวิชา สนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และช่วยย่นระยะเวลาในการเตรียมการสอนของอาจารย์ ซึ่งโครงสร้างหน่วยงานด้านเทคโนโลยีการศึกษาในแต่ละแห่ง อาจมีรายละเอียดแตกต่างกันไป โดยสรุปลักษณะของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มี 4 รูปแบบ (ฐาปนีย์ ธรรมเมธา, 2546) ดังนี้

1. หน่วยงานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาที่สังกัดห้องสมุดประจำคณะ
2. หน่วยงานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาที่สังกัดห้องสมุดกลางของสถาบัน
3. หน่วยงานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาที่ตั้งขึ้นเป็นเอกเทศประจำคณะ
4. หน่วยงานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาที่ตั้งขึ้นเพื่อเป็นเอกเทศของสถาบัน

จากรูปแบบในการจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าว ยังสามารถจำแนกโครงสร้างได้ 2 รูปแบบได้แก่ 1) หน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาที่แบ่งตามสายงาน (Educational Technology Function) เช่น งานกราฟิก งานสื่อคอมพิวเตอร์ งานวางแผนพัฒนา งานบริการสื่อการสอน เป็นต้น 2) หน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาที่แบ่งตามลักษณะหน่วยงาน (Educational Technology Division) เช่น หน่วยผลิตที่ประกอบด้วยงานผลิต ผลิตสื่อวิทยุ ผลิตสื่อโทรทัศน์ ผลิตสื่อคอมพิวเตอร์ เป็นต้น หน่วยบริการที่ประกอบด้วยงานบริการและยืมคืนวัสดุทัศนูปกรณ์ บริการสื่อการสอน บริการให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

สำหรับหน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษานั้น มีชื่อเรียกหลากหลาย เช่น สำนักเทคโนโลยีการศึกษา ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา หน่วยสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา กองเทคโนโลยีการศึกษา บางหน่วยงานอาจเป็นส่วนหนึ่งของสำนักหอสมุด หรือสำนักวิทยบริการ บางหน่วยงานอาจจัดตั้งออกมาเป็นเอกเทศ แต่มีลักษณะการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งเป็นการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อสนองตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย

1.1 รูปแบบการจัดตั้งขององค์การเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

ในปัจจุบันงานสารสนเทศเปลี่ยนแปลงเป็นงานเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ซึ่งสถาบันการศึกษาถือว่า งานเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มคุณภาพการเรียนการสอน สร้างความมีหน้ามีตาของสถาบันการศึกษา โดยรูปแบบขององค์การเทคโนโลยีและสื่อสารศึกษามีความแตกต่างกัน สรุปได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกันคือ

1.1.1 องค์การเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาเอกเทศ

องค์การเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาเอกเทศ หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นอย่างอิสระไม่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานใดๆ โดยจัดตั้งในรูปของศูนย์ สถาบัน หรือสำนัก สังกัดกระทรวง ทบวง กรม หรือสถาบันการศึกษา เช่น ศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาแห่งชาติ ศูนย์

เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดมหาวิทยาลัย/วิทยาลัย หรือ สถาบันการศึกษาระดับอื่นๆ โดยมีลักษณะสำคัญขององค์กรซึ่งมีอิสระในการทำงาน 4 ประการ ได้แก่

- 1.1.1.1 มีผู้บริหารระดับสูงเป็นของตนเองที่มีอำนาจในการตัดสินใจ
- 1.1.1.2 มีการจัดองค์กรหรือแบ่งส่วนงานได้ครบวงจร
- 1.1.1.3 ได้รับการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในฐานะหน่วยงานระดับ

กองหรือกรมเล็ก

- 1.1.1.4 สามารถให้บริการได้กว้างขวาง

1.1.2 องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาที่เป็นส่วนของหน่วยงานอื่น

องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาที่เป็นส่วนของหน่วยงานอื่น หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้น เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานบริการอื่น ส่วนใหญ่เป็นส่วนหนึ่งของห้องสมุด สำนักหอสมุด สำนักวิทยบริการ หรือในชื่ออื่นๆ โดยเหตุผลสำคัญในการจัดตั้งลักษณะนี้ เพราะหน่วยงานเจ้าสังกัดมีงบประมาณจำกัดในแง่บุคลากรและเครื่องมืออุปกรณ์ รวมทั้งปริมาณผู้รับบริการ ขอบข่ายการให้บริการ และขีดความสามารถของบุคลากรในการผลิตและการให้บริการมีจำกัดเช่นกัน ตัวอย่างของหน่วยงานที่ดำเนินการในลักษณะนี้ เช่น หน่วยบริการสื่อการศึกษาของศูนย์บรรณสาร และสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี หน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาของสำนักหอสมุดในบางมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2.1 สรุปลักษณะของการจัดตั้งองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา เปรียบเทียบระหว่าง องค์กรที่จัดตั้งเป็นเอกเทศ และองค์กรที่เป็นส่วนของหน่วยงานอื่น

ลักษณะ	องค์กรที่จัดตั้งเป็นเอกเทศ	องค์กรที่เป็นส่วนของหน่วยงานอื่น
1. ผู้บริหาร	มีอำนาจในการตัดสินใจ	มีอำนาจในการตัดสินใจระดับกลาง
2. การจัดตั้งองค์กร	ครบวงจร	ไม่ครบวงจร (มุ่งผลิตสื่อ/ส่วนการบริการอยู่ในห้องสมุด)
3. บุคลากร	มีครบ/เป็นของตนเอง	ต้องแบ่งส่วนกับหน่วยงานบริการอื่น
4. ทรัพยากรและงบประมาณ	ทรัพยากร/งบประมาณเอง	ร่วมกับหน่วยงานอื่นในศูนย์หรือสำนัก
5. ขอบข่ายการให้บริการ	ให้บริการทั่วไป	จำกัดเฉพาะภายใน

1.2 องค์ประกอบของการบริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

การจำแนกองค์ประกอบขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาอาจทำได้หลายแนว เช่น จำแนกเป็นองค์ประกอบเชิงรูปธรรม และองค์ประกอบเชิงนามธรรม ในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบในภาพรวม

องค์ประกอบขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาในภาพรวม จะครอบคลุมทั้งปรัชญา วิสัยทัศน์และปณิธาน เป้าหมายและจุดมุ่งหมาย โครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์การผลิตและบริการ ระบบการผลิตและการบริการ บุคลากร ระบบการจัดการ และการติดตามและประเมิน (ชัยยงค์ พรหมวงศ์ 2537)

1.2.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ และปณิธาน

ปรัชญา (Philosophy) เป็นแนวทางกว้าง ๆ เพื่อกำหนดทิศทาง แนวคิด และกรอบกลางสำหรับการดำเนินงานองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา โดยกำหนดไว้ในรูปข้อความและมักสรุปสั้น ๆ ในรูปคำขวัญ (Slogan) ซึ่งหลังจากกำหนดปรัชญาได้แล้ว ต่อไปจะเป็นการกำหนดภาพที่มองเห็นในระยะทางหรือช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง เรียกว่า การกำหนดวิสัยทัศน์



แผนภูมิที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นข้อความกว้าง ๆ ที่ระบุภารกิจ เหตุการณ์ กิจกรรม และผลที่องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาคาดหวังที่จะดำเนินการให้ได้ และไปให้ถึงในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ เช่น 10 ปี 15 ปี โดยจะมีการกำหนดปณิธานรองรับเพื่อให้องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาดำเนินการไปให้ถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

พันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่แสดงถึงสิ่งที่องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษามุ่งจะทำให้สำเร็จ โดยมีการกำหนดปณิธานตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป้าหมาย และจุดมุ่งหมาย

เป้าหมายเป็นสิ่งที่องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษามุ่งดำเนินการให้ถึงครอบคลุมเป้าหมายผู้รับบริการ เป้าหมายเวลา เป้าหมายปริมาณและคุณภาพ

จุดมุ่งหมายเป็นสิ่งที่องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาต้องการจะทำหรือดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยเป็นข้อความที่กำหนดการดำเนินการ ภายในเงื่อนไขและเวลาที่กำหนดไว้

1.2.3 โครงสร้างพื้นฐาน

โครงสร้างพื้นฐานเป็นองค์ประกอบหลักที่จะต้องจัดหาหรือจัดเตรียมเพื่อให้พร้อมสำหรับการบริการด้านการผลิตและการให้บริการ ได้แก่ อาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภค และอุปกรณ์การสื่อสาร

อาคารสถานที่ ได้แก่ อาคารที่ทำการ อาคารผลิต อาคารแพร่เสียงและภาพ และอาคารบริการ ระบบสาธารณูปโภค ได้แก่ ประปา ไฟฟ้า ฯลฯ และอุปกรณ์การสื่อสาร ได้แก่ โทรศัพท์ โทรสาร อุปกรณ์รับส่งสัญญาณภาพและเสียง

1.2.4 ระบบการผลิตและการบริการ

องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาระบบการผลิตและการบริการเป็นของตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และความต้องการของผู้รับบริการที่องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาตั้งอยู่ โดยการวิเคราะห์ระบบ สังเคราะห์ระบบ สร้างแบบจำลองระบบ และทดสอบระบบ เพื่อให้ได้ระบบการผลิตและบริการที่มีประสิทธิภาพ

ระบบการผลิตและบริการอาจเป็นระบบที่มุ่งให้องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาดำเนินการผลิตและบริการเองเต็มรูปแบบ หรือดำเนินการเองบางส่วน ให้องค์กรภายนอกดำเนินการให้บางส่วน หรือให้องค์กรภายนอกดำเนินการเองทั้งหมด

1.2.5 อุปกรณ์การผลิตและการบริการ

อุปกรณ์การผลิตและการบริการ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการผลิตและบริการสื่อสารการศึกษา และเครื่องมืออำนวยความสะดวก

อุปกรณ์การผลิต ได้แก่ เครื่องพิมพ์ อุปกรณ์การผลิตสื่อโสตทัศน์ อุปกรณ์ผลิตรายการวิทยุกระจายเสียง/วิทยุโทรทัศน์ อุปกรณ์บันทึกและสำเนาเทปบันทึกเสียงและเทปบันทึกภาพ

อุปกรณ์การให้บริการ ได้แก่ เครื่องมือที่จะนำไปบริการหรือให้ผู้รับบริการยืมไปใช้ เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ ฯลฯ ทั้งนี้รวมถึงอุปกรณ์สำนักงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการด้วย เช่น คอมพิวเตอร์บันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับผู้รับบริการ คู่มือรายการ เป็นต้น

เครื่องมืออำนวยความสะดวกได้แก่ เครื่องใช้สำนักงาน รถยนต์ รถยก รถเข็น และเครื่องมือประเภทต่าง ๆ ที่จะทำให้การผลิตและการบริการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.6 บุคลากร

บุคลากร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการให้บริการ ทั้งบุคลากรประจำและบุคลากรภายนอก ประกอบด้วย ผู้บริหาร นักเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา นักเนื้อหา เจ้าหน้าที่เทคนิค และบุคลากรสนับสนุนการผลิตและบริการ

ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าศูนย์ และหัวหน้าแผนก หรือหน่วยงานที่มีชื่อเรียกอย่างอื่นขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา

นักเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จำแนกเป็นนักจัดระบบและออกแบบระบบ ผู้ควบคุมการผลิต ผู้กำกับรายการ (สำหรับวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์) ผู้เขียนบท ผู้ประสานงานการผลิต ช่างเทคนิคประเภทต่าง ๆ

นักเนื้อหา ได้แก่ ผู้มีหน้าที่ให้ประเด็นและเนื้อหา ตรวจสอบความถูกต้องและประเมินเนื้อหาที่บรรจุในสื่อการสอน

เจ้าหน้าที่เทคนิค หมายถึง ผู้มีหน้าที่จัดระบบวิศวกรรม ดำเนินการ ควบคุม ดูแล และบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต ได้แก่ วิศวกร ช่างอิเล็กทรอนิกส์ ช่างกลึง ช่างไฟ ช่างควบคุม แสง เสียง ฯลฯ

บุคลากรสนับสนุนการผลิตและบริการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารการผลิต ช่างศิลป์ ช่างกราฟิก ช่างแต่งผม-แต่งหน้า ช่างสร้างและจัดฉาก พนักงานขับรถ พนักงานทำความสะอาด เป็นต้น

1.2.7 ระบบการจัดการ

การดำเนินงานการผลิตและบริการที่ดีมีประสิทธิภาพขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการที่เหมาะสมกับธรรมชาติของสื่อที่ให้บริการและผู้รับบริการเป้าหมาย

ในการพัฒนาระบบการจัดการ องค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาจำเป็นต้องเลือกแนวความคิดการจัดการ เลือกแบบจำลองทฤษฎีองค์กรที่จะใช้เป็นฐานในการจัดการองค์กร

1.2.8 การติดตามและการประเมิน

การติดตามและการประเมินองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา เป็นการเก็บข้อมูลจากการสังเกต สัมภาษณ์ ดูงาน เก็บข้อมูลเป็นตัวเลขเพื่อตีความและสรุปให้ทราบว่าองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาดำเนินงานไปตามปรัชญาวิสัยทัศน์และปณิธาน เป้าหมายและ

จุดมุ่งหมายหรือไม่เพียงใด เพื่อที่จะได้นำการติดตามและประเมินมาใช้ในการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงงานการผลิตและการบริการให้ดีขึ้น

1.3 การบริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษา

การบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษานั้นถือได้ว่าเป็นการบริหารงานที่ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้าน เป็นการประยุกต์ทั้งศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษาได้มีการนำหลักการและทฤษฎีการบริหารงานจากหน่วยงานทั้งของภาครัฐและเอกชนมาประยุกต์เพื่อใช้ในการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษา ซึ่งกระบวนการและทฤษฎีที่สามารถนำมาปรับให้เข้ากับการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษาได้ มีดังนี้

1.3.1 กระบวนการบริหารของฟาโยล ตามแนวคิดของอังรี ฟาโยล (Henri Fayol อ้างถึงใน ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2543) องค์ประกอบพื้นฐานที่ถือเป็นขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้น ได้แก่ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

1.3.2 กระบวนการบริหารของ Gulick and Urwick (1973) ได้เสนอหลักการว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ โดยใช้อักษรตัวย่อของตัวต้นแต่ละคำมาเรียงกันและเรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCoRB” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

P (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือการกำหนดโครงการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร การวางแผนเป็นหลักการสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร เป็นหลักและเป็นฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง โดยจะต้องทำการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนเพื่อให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

O (Organizing) หมายถึง การจัดการองค์กรหรือหน่วยงานโดยการจัดแบ่งงานขององค์กรหรือหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงาน ตลอดจนกำหนดสายงานควบคุมบังคับบัญชา ในลักษณะหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสายการบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสาร

S (Staffing) หมายถึง การดำเนินการบริหารบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน มีการมอบหมายงานอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการพิจารณาความดีความชอบ และดูแลเรื่องสวัสดิการ

D (Directing) หมายถึง การสั่งการ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร เป็นการตัดสินใจในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานหรือดำเนินงานในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง นอกจากนั้นอาจใช้เทคนิคในการประเมินผลงานหรือการนิเทศแก่ผู้ปฏิบัติงาน

Co (Coordinating) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงานเป็นไปได้อย่าง

ความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานทำงานเป็นระบบสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

R (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลงานขององค์กรและผู้ร่วมงาน เพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาและประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

B (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณ ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้ถูกต้องตามความต้องการและความเหมาะสม ซึ่งมีภารกิจ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกเป็นการจัดทำงบประมาณซึ่งเป็นการวางแผนล่วงหน้าในการขอเงินเพื่อจัดซื้อจัดจ้างหรือใช้จ่าย และขั้นที่สองเป็นการดำเนินการ ใช้จ่ายเงินเพื่อจัดซื้อจัดจ้างตามงบประมาณที่ได้รับนั้น

1.3.3 กระบวนการบริหารของสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งอเมริกา (American Association of School Administration อ้างถึงใน ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2543) ได้พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1.3.3.1 การวางแผนงาน (Planning) หมายถึง การกำหนดแผนงานและโครงการที่จะทำในอนาคต

1.3.3.2 การจัดสรรทรัพยากร (Allocation) หมายถึง การจัดหาและจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ การเงิน กำลังคน และวัสดุตามความต้องการของแผนงาน.

1.3.3.3 การให้แรงกระตุ้น (Stimulation) หมายถึง การให้แรงจูงใจและการบำรุงขวัญเพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามเป้าหมาย

1.3.3.4 การประสานงาน (Coordination) หมายถึง การประสานกิจการต่างๆ เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

1.3.3.5 การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

1.3.4 กระบวนการบริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาแบบ POSDCARE ตามแนวคิดของ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2543) ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การจัดสรรทรัพยากร การรายงาน และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

จากแนวการบริหารจัดการดังกล่าว อาจนำมาสรุปให้เห็นความสอดคล้องกันของหลักการในการบริหารจัดการ ตามตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบหลักการบริหาร

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบหลักการบริหารจัดการของ Fayol, Gulick, Sears, ชัยยงค์

Henri Fayol	Luther Gulick	Jess Sears	POSDCARE ชัยยงค์ พรหมวงศ์ 2543
1. การวางแผน	1. การวางแผน	1. การวางแผน	1. การวางแผน
2. การจัดหน่วยงาน	2. การจัดหน่วยงาน	2. การจัดหน่วยงาน	2. การจัดหน่วยงาน
3. การบังคับบัญชา	3. การจัดบุคลากร	3. การอำนวยความสะดวก	3. การจัดบุคลากร
4. การประสานงาน	4. การอำนวยความสะดวก	4. การประสานงาน	4. การอำนวยความสะดวก
5. การควบคุม	5. การประสานงาน	5. การควบคุม	5. การประสานงาน
	6. การรายงาน		6. การจัดสรรทรัพยากร
	7. การบริหารงบประมาณ		7. การรายงาน
			8. การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

จากตารางเปรียบเทียบหลักการในการบริหารจัดการ จะเห็นถึงความสอดคล้องกันของหลักการบริหารของแต่ละท่าน ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์แล้วเห็นว่าหลักการใหญ่ในการบริหารจัดการที่มีความสอดคล้องกันคือ 1) การวางแผน 2) การจัดหน่วยงาน 3) การอำนวยความสะดวก 4) การประสานงาน 5) การควบคุมและรายงาน 6) การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

1.4 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การสร้าง การใช้สิ่งของ กระบวนการ หรือวิธีการดำเนินงาน รวมไปถึงอุปกรณ์ที่ไม่มีในธรรมชาติ

กิดานันท์ มลิทอง (2548) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นส่วนผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี 2 ประเภท ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) คือ การทำงานร่วมกันระหว่างฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ในการประมวล จัดเก็บ เข้าถึง ค้นคืน นำเสนอ และเผยแพร่สารสนเทศด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สำหรับคอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะสูงมาก สามารถทำงานนอกเหนือจากการประมวลผลและจัดเก็บข้อมูลธรรมดาเป็นสื่อในการสร้างภาพ 3 มิติ การตัดต่อภาพยนตร์ การผสมเสียง และเป็นตัวกลางในการนำเสนอสารสนเทศรูปแบบต่างๆ ตัวอย่างของฮาร์ดแวร์ ได้แก่ อุปกรณ์ใดๆ ที่มีชิพคอมพิวเตอร์เป็นส่วนประกอบ เช่น คอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายภาพดิจิทัล โทรศัพท์เคลื่อนที่ รวมถึงวัสดุ เช่น สมาร์ทการ์ด เป็นต้น ตัวอย่างของซอฟต์แวร์ เช่น โปรแกรมประมวลคำ โปรแกรมกราฟิก โปรแกรมตัดต่อภาพเคลื่อนไหว เป็นต้น 2) เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology : CT) คือ อุปกรณ์และวิธีการในการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อการเข้าถึง ค้นหาและรับส่งสารสนเทศด้วยความรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น การส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม การประชุมทางไกล เป็นต้น

เมื่อนำคำ IT และ CT มารวมกันเป็น Information and Communication Technology : ICT จึงหมายถึง “การใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าถึงและสืบค้นนำมาใช้ได้โดยสะดวก เป็นสื่อกลางนำเสนอสารสนเทศ รวมถึงการรับส่งสารสนเทศด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารความเร็วสูง เพื่อส่งผ่านสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว”

กระทรวงศึกษาธิการ (2554) ได้ให้คำจำกัดความถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication Technology : ICT) ว่าเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ ระบบซอฟต์แวร์ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเครือข่าย ระบบโทรคมนาคม วิทยุ และโทรทัศน์

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) คือ เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสารในกระบวนการ จัดทำ จัดเก็บ การสร้าง ประมวลผล รับ-ส่งข้อมูล เผยแพร่สารสนเทศในรูปแบบสื่อต่างๆ เช่น สื่อผสม หรือเสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษรและตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงสารสนเทศ ความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ตามความต้องการได้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ เทคโนโลยีเหล่านี้จะหมายถึง คอมพิวเตอร์ซึ่งประกอบด้วยฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และส่วนข้อมูล (Data) และเทคโนโลยีเพื่อใช้สำหรับติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยใช้ระบบการสื่อสารโทรคมนาคม ระบบสื่อสารข้อมูลดาวเทียมหรือเครื่องมือสื่อสารทั้งมีสายและไร้สาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อการศึกษาไว้ว่า เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและรวดเร็วที่สุดในยุคนี้คือเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ ซึ่งเข้ามาเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกเกือบทุกอย่าง และที่สำคัญคือการสื่อสาร (Communication) ซึ่งการบริหารในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง การบริหารจัดการ และการตัดสินใจที่ดี คือการตัดสินใจอยู่บนฐานข้อมูลที่ต้องการเป็นปัจจุบันและเพียงพอ ซึ่งจะถือว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องหรือเป็นการตัดสินใจที่ผิดพลาดน้อยที่สุด จึงจำเป็นที่จะต้องแสวงหาข้อมูล ที่ถูกต้อง เพื่อการตัดสินใจในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ของระบบสื่อสาร (Communication System) เพื่อให้ได้มาซึ่ง Information มากมายและมีประสิทธิภาพสูง กระบวนการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศและการนำไปใช้ โดยอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ (Information and Communication Technology : ICT)

จะเห็นได้ว่าระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งของการเป็นศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาหรือไอซีที ดังจะเห็นได้จากการกำหนดแผนแม่บทของประเทศไทยที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

1.5 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในอนาคต

จากการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อประกอบการจัดทำภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปีข้างหน้าของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี หมายถึง วิทยาการที่นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ว่าทางใด ในการนี้ Freeman (1981) ได้เสนอทิศทางการของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสหัสวรรษใหม่ โดยให้ด้านการติดต่อสื่อสารอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband Internet) ถือเป็นเทคโนโลยีที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่อง ทำให้การส่งข้อมูลเป็นไปด้วยความรวดเร็วมากขึ้นและสามารถติดต่อสื่อสารกันระหว่างชุมชนเมืองกับชุมชนชนบทได้คล่องตัวขึ้น

จากการสำรวจของสถาบันวิจัยระดับโลกเช่น MIT Battelle NISTEP และ Rand ในปี พ.ศ.2548-2549 พบว่า เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ในโลก (Emerging Technology) สามารถจัดกลุ่มได้ 4 กลุ่มหลัก คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพ นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีวัสดุและเทคโนโลยีอื่น โดยทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีในภาพรวมจะเป็นไปใน 3 ลักษณะคือ 1) เทคโนโลยีในสาขาต่าง ๆ จะเชื่อมโยงกันมากขึ้น ในลักษณะของสหสาขาวิทยาการ 2) เทคโนโลยีในแต่ละสาขาจะแตกแขนงในเชิงลึกมากขึ้นเพื่อสร้างความรู้ใหม่ และ 3) เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้

ในที่นี้ ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงเทคโนโลยีรายสาขาที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อการศึกษาในอนาคตและการจัดการขององค์กร ตามข้อเสนอของคณะอนุกรรมการสภาการศึกษาเฉพาะกิจศึกษาภาพการศึกษาไทยในอนาคต ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารถือเป็นเทคโนโลยีที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนความรู้ ข้อมูลข่าวสารในโลกยุคโลกาภิวัตน์ โดยแนวโน้มของการพัฒนาและรูปแบบการใช้เทคโนโลยีสามารถแบ่งได้ 6 ด้านหลัก ดังนี้

1. การให้บริการแบบหลอมรวมสื่อ เป็นการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร และเทคโนโลยีแพร่ภาพกระจายโดยอินเทอร์เน็ต จะเป็นตัวกลางสำคัญของการหลอมรวมสื่อโทรคมนาคมสารสนเทศและวิทยุโทรทัศน์เข้าด้วยกันเพื่อสร้างบริการที่หลากหลาย

2. การแพร่ภาพกระจายเสียงในระบบดิจิทัล เป็นระบบการแพร่ภาพกระจายเสียงที่มีความคมชัดสูง สามารถแพร่ภาพได้หลายช่อง มีบริการโต้ตอบและบริการเสริมที่หลากหลาย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาทางไกล โดยเฉพาะในด้านประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดีขึ้น

3. การเชื่อมต่อเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในทุกที่ทุกเวลาและทุกอุปกรณ์ รวมทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีไร้สาย จะทำให้การเข้าถึงและเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นไปได้อย่างง่ายดายยิ่งขึ้น

4. การพัฒนามาตรฐานเปิด จะทำให้เทคโนโลยีจากผู้ค้ารายต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันได้ การแข่งขันของผู้ให้บริการมากขึ้นและทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกทางเทคโนโลยีมากขึ้น

5. การแพร่กระจายของโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศจะทำให้คนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้มากขึ้น โดยเฉพาะการเรียนในลักษณะห้องเรียนเสมือน (Virtual Classes) จะถูกนำมาใช้สร้างการเรียนการสอนของการศึกษาในระบบและนอกระบบเพิ่มมากขึ้น

6. การจ้างงานในยุคดิจิทัลหรือยุคข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะมีนัยสำคัญต่อการจ้างงานในอนาคต ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งช่วยให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นมากขึ้น

ลักษณะแนวโน้มทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดังกล่าวนี้ จะมีผลอย่างสำคัญต่อระบบการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่จะมีความเข้มข้นของการนำไปใช้ และเป็นกลไกการพัฒนาและสนับสนุนการเรียนการสอนท่ามกลางสภาวะการณ์ขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ของโลกอนาคต

สรุปได้ว่า การเข้าถึงเทคโนโลยี จะช่วยทำให้โลกแคบจากการเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน กลุ่มบุคลากรทางการศึกษาและสถาบันการศึกษา จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ไปใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการศึกษา ทั้งการขยายฐานการศึกษาเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการและการส่งเสริมการเรียนการสอน ตลอดจนภาคส่วนต่าง ๆ จึงต้องเตรียมความพร้อมกำลังคนสำหรับอนาคตใน 10-20 ปีข้างหน้าใน 3 รูปแบบ คือ เป็นเนื้อหาของการเรียน เป็นเครื่องมือและเป็นวิธีคิด เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดความรู้ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และทันเวลา

1.6 แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของไทย

ประเทศไทยได้มีการกำหนดกรอบนโยบายเทคโนโลยีและการสื่อสาร พ.ศ. 2554-2564 หรือ ICT 2020 อ้างถึงใน แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2554-2556 โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

ไอซีที เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการนำพาคนไทยสู่ความรู้และปัญญา เศรษฐกิจไทยสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน สังคมไทยสู่ความเสมอภาค โดยได้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญดังนี้

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไอซีที ที่เป็นอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้มีความทันสมัย มีการกระจายอย่างทั่วถึง และมีความมั่นคงปลอดภัย สามารถรองรับความต้องการของภาคส่วนต่างๆ ได้

2. การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้สารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิจรรย์ญาณและรู้เท่าทัน และการพัฒนาบุคลากรไอซีที ที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญระดับมาตรฐานสากล

3. ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไอซีที เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและนำรายได้เข้าประเทศ โดยใช้โอกาสจากการรวมกลุ่มเศรษฐกิจ การเปิดการค้าเสรี และประชาคมอาเซียน

4. ใช้ไอซีที เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการของภาครัฐแบบบูรณาการและมีธรรมาภิบาล

5. พัฒนาและประยุกต์ไอซีที เพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคการผลิต ให้สามารถพึ่งตนเองและแข่งขันในระดับโลก โดยเฉพาะภาคการเกษตร ภาคบริการ และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เพื่อเพิ่มสัดส่วนภาคบริการในโครงสร้างเศรษฐกิจโดยรวม

6. พัฒนาและประยุกต์ไอซีที เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม โดยสร้างโอกาสและการเข้าถึงทรัพยากรและบริการสาธารณะต่างๆ ให้มีความทั่วถึงและทัดเทียมกันมากขึ้น โดยเฉพาะบริการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างมีสุข

7. พัฒนาและประยุกต์ไอซีที เพื่อสนับสนุนการสร้างเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

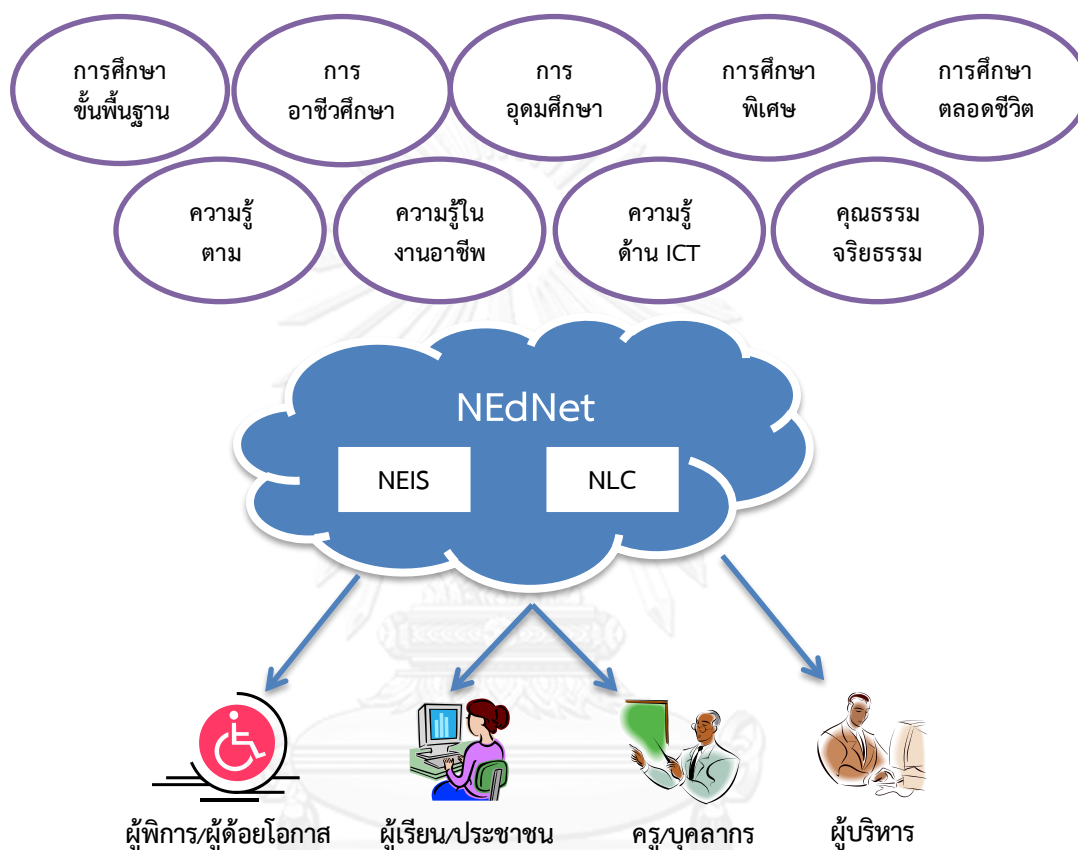
จากแผนแม่บทดังกล่าว จะเห็นได้ว่ารัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการใช้ไอซีทีเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมถึงการพัฒนาและประยุกต์ใช้ไอซีทีเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารราชการแผ่นดิน เอื้อต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีผลในทางที่ดีต่อการพัฒนาและประยุกต์ใช้ไอซีทีเพื่อการศึกษา ทั้งด้านการบริหารจัดการและการเรียนการสอน ในบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเผยแพร่ข้อมูลหรือสาระความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไอซีทีในสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งที่มีการรวมหน่วยงานห้องสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจเรียกชื่อที่แตกต่างกันในแต่ละสถาบันแต่ก็มีภารกิจหลักที่สอดคล้องกันคือ เป็นแหล่งบริการทางด้านวิชาการและระบบสืบค้นทางวิชาการโดยมีระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญ

ผู้วิจัยพบว่าโครงสร้างในการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้น ศูนย์ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นแหล่งบริการสารสนเทศ โดยมีพันธกิจในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มุ่งสู่คุณภาพการบริการ และมาตรฐานของทรัพยากรสารสนเทศ โดยที่ส่งเสริมให้บุคลากร อาทิเช่น อาจารย์ และนักศึกษาได้รู้จักค้นคว้าด้วยตัวเอง พร้อมทั้งเป็นการพัฒนาระบบเครือข่ายให้กับองค์กร เพื่อให้สามารถใช้งานได้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง บางสถาบันยังรับผิดชอบในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ให้กับหน่วยงานในมหาวิทยาลัย พัฒนาสื่อการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นแหล่งให้บริการสารสนเทศ ศูนย์ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกอีกด้วย

1.7 เป้าหมายในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ตามแนวทางยุทธศาสตร์มาตรการและโครงการที่กำหนดไว้ แผนแม่บทฯ ฉบับนี้มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การบูรณาการ เพื่อที่จะเชื่อมประสานข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินพันธกิจในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถประยุกต์ใช้ข้อมูล

สารสนเทศร่วมกันตามบริบทของแต่ละฝ่ายได้อย่างมีเอกภาพ คือ สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันหรือมีความต่อเนื่องกันตามสิทธิ์ที่เหมาะสมในการใช้งานของแต่ละฝ่าย ได้อย่างเป็นระบบหรือเป็นกระบวนการด้วยความน่าเชื่อถือ และด้วยความมั่นคงปลอดภัยในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามหลักวิชาการและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังแผนภูมิที่ 2.2



แผนภูมิที่ 2.2 แสดงเป้าหมายการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

เป้าหมายการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย

1. เครือข่ายเพื่อการศึกษาแห่งชาติ (National Education Network : NEdNet) เพื่อใช้เป็นเส้นทางหลักในการเข้าถึงและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาไปยังสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั่วประเทศ

2. ศูนย์สารสนเทศเพื่อการศึกษาแห่งชาติ (National Education Information System : NEIS) เพื่อเป็นแหล่งรวบรวม จัดเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาที่เอื้อประโยชน์ต่อการสืบค้น การประมวลผล และการเป็นแหล่งอ้างอิงข้อมูลสำคัญทางด้านการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. ศูนย์การเรียนรู้แห่งชาติ (National Learning Center : NLC) เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมจัดเก็บ และเชื่อมโยงสื่อการเรียนรู้ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน การเรียนรู้ และเป็นแหล่งอ้างอิงข้อมูลที่สำคัญด้านการเรียนการสอน การเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

การนำไอซีทีเข้ามาบูรณาการกับหน่วยงานที่สนับสนุนทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของ สกอ. นั้น จะเห็นได้จากการที่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ซึ่งบางหน่วยงานที่รับผิดชอบนั้นได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรและนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ซึ่งเห็นได้จากตัวอย่างของวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรไอซีที ที่อาจเรียกแตกต่างกันในแต่ละสถาบันการศึกษา อาทิเช่น

สถาบันวิทยบริการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ตั้งวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้เพื่อที่จะเป็นชุมทรัพย์ทางปัญญาที่เพียบพร้อมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรสารสนเทศทุกประเภทที่มีมาตรฐานสามารถใช้บริการสนองความต้องการด้านการเรียน การสอน การวิจัย และความรู้ของประชาคมมหาวิทยาลัย และสังคม โดยมีพันธกิจคือ เป็นศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Center) โดยบุกเบิกแสวงหา สรรสร้าง และเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาคมจุฬาฯ และสังคม ทั้งนี้ ได้ยึดหลักนโยบายคุณภาพในการเป็นสถาบันวิทยบริการ มีความมุ่งมั่นที่จะบุกเบิกแสวงหา สรรสร้าง บริการและเผยแพร่ความรู้ ทั้งในด้านวิชาการและวิจัย ด้วยการพัฒนาระบบบริหารและบริการ เพื่อมุ่งให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการทุกระดับ โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และมีพัฒนาการเพื่อให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล (ปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนชื่อศูนย์เป็น ศูนย์วิทยบริการ)

ห้องสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล มีวิสัยทัศน์เพื่อเป็นศูนย์กลางสารสนเทศเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก โดยมีพันธกิจ 6 ข้อ ได้แก่ 1) แสวงหาและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศทันสมัยทุกรูปแบบ 2) เผยแพร่สารสนเทศเพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย 3) ให้บริการสารสนเทศอย่างรวดเร็วโดยเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ 4) พัฒนาระบบการให้บริการสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 5) พัฒนาเครือข่ายแหล่งสารสนเทศเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 6) พัฒนาระบบบริหารให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สำนักห้องสมุดมหาวิทยาลัยนเรศวร มีภารกิจในการที่จะมุ่งพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยทรัพยากรสารสนเทศที่ทันสมัยและบริการประทับใจ โดยมีพันธกิจหลัก 6 ประการ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศทั้งประเภทสิ่งพิมพ์ และอิเล็กทรอนิกส์ ตั้งแต่กระบวนการจัดหา การวิเคราะห์หมวดหมู่ การนำออกบริการให้เป็นระบบและมีมาตรฐาน 2) พัฒนาศักยภาพการบริการที่นำไปสู่ความพึงพอใจและเกิดประโยชน์สูงสุดของผู้ใช้บริการ ในด้านทรัพยากรสารสนเทศ ขั้นตอนในการให้บริการ บุคลากร/ผู้ให้บริการ สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และการประชาสัมพันธ์ 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีห้องสมุดโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ สามารถใช้ทรัพยากรสารสนเทศได้สะดวกและรวดเร็ว 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี มีความคล่องตัวและรวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ภายใต้บรรยากาศมีส่วนร่วมจากทุก ๆ ภาคส่วน

5) ส่งเสริมและสนับสนุนการบริการวิชาการแก่สังคม การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการห้องสมุด การสืบค้นข้อมูล การมีส่วนร่วมพัฒนาห้องสมุดทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 6) ส่งเสริมและสนับสนุน ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อการอนุรักษ์สืบสาน พัฒนาและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทย

สำนักวิทยบริการ หอสมุดจอห์น เอฟ. เคนเนดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณภาพ มุ่งบริการสารสนเทศผ่านระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (R&E University) โดยมีพันธกิจหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) บริการสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียน การสอน และการวิจัยของนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเพื่อการเรียนรู้ของชุมชน 2) พัฒนาศูนย์บริการสารสนเทศทั้งในรูปแบบสิ่งพิมพ์และอิเล็กทรอนิกส์ 3) พัฒนาผู้ใช้ให้มีศักยภาพในการใช้งานทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ 4) เป็นแหล่งบริการสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มีปรัชญาในการดำเนินงาน คือ “ศูนย์กลางการเรียนรู้ สู่วิทยาลัยที่ทันสมัย สารสนเทศกว้างไกล ร่วมใจให้บริการ” โดยมีวิสัยทัศน์คือ เป็นแหล่งบริการสื่อสารสนเทศ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาประสิทธิภาพของระบบงานบริการวิชาการ และเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีพันธกิจ 4 ข้อ ได้แก่ 1) ผลิตเผยแพร่ และบริการทรัพยากรสารสนเทศ 2) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทรัพยากรสารสนเทศในระดับชาติ 3) การบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศตามมาตรฐานคุณภาพ 4) เป็นแหล่งอบรมทักษะการใช้ทรัพยากรสารสนเทศให้แก่ นักศึกษา บุคลากร และบุคคลทั่วไป

สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ชั้นนำของประเทศ โดดเด่นด้านบริการอย่างมืออาชีพ ด้วยนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และบรรยากาศที่มีชีวิตชีวา เพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยศรีปทุมเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำ โดยมีพันธกิจ 4 ข้อ ได้แก่ 1) แหล่งเรียนรู้ที่มีทรัพยากรสารสนเทศทันสมัยทุกรูปแบบตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัย เพื่อการเรียนรู้จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษา คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย 2) การบริการสารสนเทศ และสร้างเครื่องมือสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการพัฒนาทักษะการค้นคว้าเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้ใช้บริการ 3) การพัฒนาระบบและส่งเสริมการเข้าถึงทรัพยากรสารสนเทศ ได้สะดวก รวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ที่สะดวกสบายและเป็นกันเอง 4) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากรของห้องสมุด มีจิตสำนึกการให้บริการและการรับผิดชอบต่อสังคม

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีปณิธานที่ตอบสนองมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และได้กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อตอบสนองแรงบันดาลใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ "For Your Information Learning Technology (ILT) Inspiration" โดยมีพันธกิจ 6 ข้อ ได้แก่ 1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถตอบสนองต่อการให้บริการที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยฯ ผ่านโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจสอบและกำกับการบริหารจัดการโดยใช้มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล 2) พัฒนางานระบบการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการผ่านช่องทางที่เหมาะสมต่อผู้รับ

บริการ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมต่อผู้รับบริการ ทั้งด้านการเรียนรู้ บริหารจัดการ และการประสานงาน 3) พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ให้มีความสามารถและความรู้สอดคล้องกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการให้บริการ การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและการบริหารจัดการในภาครัฐ 4) พัฒนาระบบงานภายในให้สามารถให้บริการทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความโปร่งใส และใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร 5) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้องไม่ละเมิดจริยธรรมอันดีและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 6) ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างเป็นรูปธรรมและจัดให้สำนักฯ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สมบูรณ์ มีความพร้อมในการให้บริการชุมชน และสังคม โดยสำนักฯ ต้องมีส่วนในการสนับสนุนและผลักดันนโยบายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ นโยบายหลัก (11C) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการสนับสนุนภารกิจด้านต่างๆ ให้บรรลุตามแผนงานของมหาวิทยาลัย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สถาบันวิทยบริการ สำนักหอสมุด หรือหน่วยงานไอซีที เป็นหน่วยงานที่สำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นในการจัดการระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบเครือข่าย การบุกเบิก สร้างสรรค์ จัดทำ และเผยแพร่องค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น สิ่งพิมพ์ E-Book E-Journal E-Database เป็นต้น และเป็นแหล่งสืบค้นข้อมูล เป็นศูนย์จัดการความรู้ เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ๆ มิติ โดยมีระบบบริหารจัดการที่ดี ทำให้ลูกค้าหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) เกิดความพึงพอใจ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.8 รูปแบบของห้องสมุดในอนาคต

จากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของห้องสมุดอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านงานบริการ และการนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้มาใช้บริการได้เข้าถึงข้อมูล ทรัพยากรตรงความต้องการมากที่สุด รูปแบบในอนาคตของห้องสมุด (อ้างอิงใน พรพรรณ จันทร์แดง (2557) เป็นไปได้ใน 4 ลักษณะคือ

1. ห้องสมุดผสม (Hybrid Library) เน้นการรวบรวมทรัพยากรสารสนเทศหลายรูปแบบ หลายประเภท โดยผสมผสานระหว่างห้องสมุดที่มีพื้นที่และทรัพยากรสารสนเทศเพื่อให้บริการสารสนเทศผู้ใช้ควบคู่กันไป และขยายขอบเขตการให้บริการกว้างขวางมากขึ้น
2. ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Library) มีการเน้นการเข้าถึงสารสนเทศที่มีในห้องสมุด รวมถึงการใช้เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บ สืบค้น และจัดส่งทรัพยากรสารสนเทศ
3. ห้องสมุดดิจิทัล (Digital Library) มีการจัดการทรัพยากรต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล และมีการออกแบบการเข้าถึงสารสนเทศดิจิทัล ตลอดจนเครื่องมือที่ช่วยค้นหาสารสนเทศดิจิทัลในระบบเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันทั่วโลก

4. ห้องสมุดเสมือน (Virtual Library) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่โต้ตอบกันได้ของความเสมือนจริงมาใช้กับงานห้องสมุด เป็นการจำลองทุกสิ่งที่มีในห้องสมุดไว้ในคอมพิวเตอร์ ผู้ใช้สามารถใช้คอมพิวเตอร์เชื่อมต่อกับแหล่งสารสนเทศอื่นในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ทั่วโลก

มาร์คัม (Marcum 2003, อ้างถึงใน ปิยสุตา ตันเลิศ (2553) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงห้องสมุดในช่วงเวลาต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงการเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดในช่วงเวลาต่าง ๆ

ประเด็น	ห้องสมุดปี 2535	ห้องสมุดปี 2545	ห้องสมุดปี 2555
ระบบห้องสมุด บูรณาการ	จัดเตรียมโดย MARC, มี การบันทึกข้อมูลผู้ใช้และ การยืมคืน	พื้นฐานของเว็บ เมตะดาต้า ทรัพยากร เชื่อมโยงฐานข้อมูล การค้นหา	การค้นหาเสมือน ทรัพยากร หลากหลายรูปแบบ และมี เครื่องมือด้านการจัดการความรู้ ที่พร้อมให้บริการ ตระหนักถึง ลูกค้า การปรับตัวอย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการใหม่ ของลูกค้า
การใช้ประโยชน์ สารสนเทศ	ทรัพยากรสารสนเทศ สิ่งพิมพ์ การยืมระหว่าง ห้องสมุด	ทรัพยากรสารสนเทศ สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูล ออนไลน์ การจัดส่งเอกสาร และทรัพยากร อิเล็กทรอนิกส์	ความร่วมมือ และการขยาย เครือข่าย ความร่วมมือกับ ห้องสมุดอื่น และผู้จัดทำ สารสนเทศ
การเข้าถึง สารสนเทศ	การเดินทางไปค้นหา ใน OPAC	การเข้าถึงทางไกลและ แบบไร้สาย	ขึ้นอยู่กับความต้องการของ สารสนเทศ
พื้นที่การเรียนรู้	พื้นที่เงียบ	พื้นที่สำหรับการเรียนรู้ แบบกลุ่ม	พื้นที่ทั้งโครงสร้างและเสมือน ง่ายในการปรับปรุง และกำหนด Multimedia Interactive Board
การสอน สารสนเทศ	การสอนบรรณานุกรม โดยขึ้นกับความต้องการ ของผู้สอน	การรู้สารสนเทศโดยแทรก อยู่กับการเรียน	การฝึกอบรมและการเรียนรู้ รวมทั้งภาวะเทียบสำหรับการทำ โครงการและงานวิจัย
การพิมพ์เอกสาร และสารสนเทศ	เครื่องพิมพ์แบบ dot matrix	เครื่องพิมพ์แบบเลเซอร์	ขึ้นกับความต้องการของลูกค้า ทำการคัดลอกแบบ ขาวดำ สี หรือในสื่อหลายประเภท เช่น ดีวีดี และการนำเสนอเรื่องราว วิชาการที่หลากหลาย

ตารางที่ 2.3 (ต่อ) แสดงการเปลี่ยนแปลงของห้องสมุดในช่วงเวลาต่าง ๆ

ประเด็น	ห้องสมุดปี 2535	ห้องสมุดปี 2545	ห้องสมุดปี 2555
องค์กร	ระบบราชการทำงานตามหน้าที่ การบริหารงานตามลำดับชั้น	มุ่งเน้นการบริหารแบบการทำงานเป็นทีม	การทำงานเครือข่ายความร่วมมือ โครงสร้างแบบเมทริกซ์ และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้
ทิศทาง	ห้องถิ่น	ความร่วมมือระดับภูมิภาค	ระบบสากล มีการแปลอัตโนมัติหลายภาษา
การเข้าถึงฐานข้อมูล	OPAC, การเข้าถึงฐานข้อมูลออนไลน์	การใช้สารสนเทศร่วมกัน	ระบบเครือข่ายไร้สาย
งบประมาณ	ขึ้นอยู่กับต้นสังกัด	การใช้งบประมาณร่วมกัน	งบประมาณมีต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกสำหรับการพัฒนานวัตกรรม
ความร่วมมือ	การทดสอบและการซื้อฐานข้อมูล	การเจรจาต่อรองฐานข้อมูลเฉพาะ	การจัดทำและจัดพิมพ์วารสารวิชาการอิเล็กทรอนิกส์ และทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

สรุปได้ว่า ห้องสมุดยุคใหม่ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บริการที่สะดวก รวดเร็วแก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งสารสนเทศในห้องสมุดมีทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการนำระบบห้องสมุดอัตโนมัติมาใช้ในการจัดการสารสนเทศ การสืบค้นสารสนเทศสามารถสืบค้นผ่านเครือข่ายออนไลน์ ซึ่งสามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการเผยแพร่ผ่านระบบเครือข่าย (น้ำทิพย์ วิภาวิน 2545) ดังนั้น ผู้ให้บริการห้องสมุดยุคใหม่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และความต้องการของผู้ใช้บริการที่สามารถสืบค้นสารสนเทศได้ด้วยตนเองมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปคือ ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ไอซีที) ไปอย่างรวดเร็ว จนทำให้ไอซีทีเข้าไปมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทางการศึกษา และเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและการพัฒนาการศึกษา ซึ่งพัฒนาการของไอซีทีดังกล่าวได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเรียกชื่อและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานให้เหมาะสม อาทิเช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้มีการจัดตั้งสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้น ให้เป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะของมหาวิทยาลัย โดยการรวมเอาภารกิจหลักของหน่วยงานเดิม มาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของผู้รับบริการภายใต้โครงสร้างหลัก ที่ประกอบไปด้วย 5 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) สำนักงานผู้อำนวยการ 2) กลุ่มงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ 3) กลุ่มงานบริการทรัพยากรสารสนเทศ 4) กลุ่มงานเทคโนโลยีและระบบ

สารสนเทศ 5) กลุ่มงานผลิตและเผยแพร่สื่อการศึกษา ซึ่งสถาบันการศึกษาต่างๆ ยังคงมีการเรียกชื่อที่แตกต่างกันไป อาทิเช่น องค์กรไอซีที ศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สถาบันวิทยบริการ สำนักหอสมุด ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นชื่อเรียกของหน่วยงานที่สำคัญในการสนับสนุน และส่งเสริมการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นในการจัดการระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบเครือข่าย การบุกเบิก สร้างสรรค์ จัดทำ และเผยแพร่องค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ เช่น สิ่งพิมพ์ E-Book E-Journal E-Database เป็นต้น และเป็นแหล่งสืบค้นข้อมูล เป็นศูนย์จัดการความรู้ เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุก ๆ มิติ โดยมีระบบบริหารจัดการที่ดี ทำให้ลูกค้าหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เกิดความพึงพอใจ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

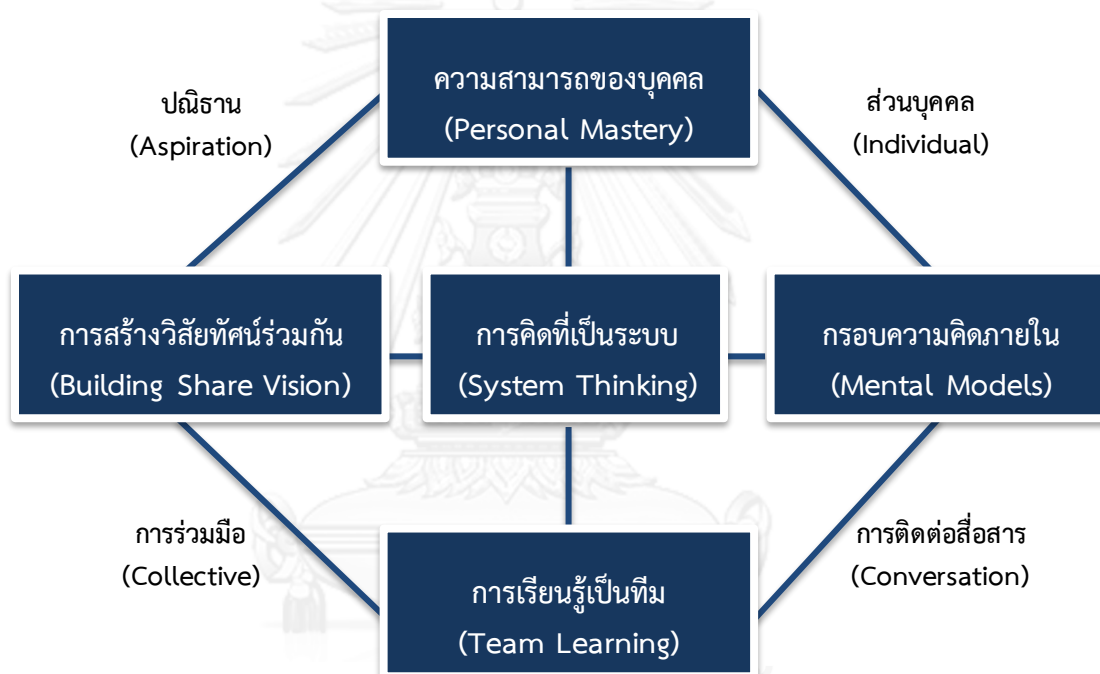


จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.1 ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ให้เพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องและมีสมรรถนะ โดยอาศัยการทำงานร่วมมือกัน เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และความรู้ร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาความคิดและสร้างสรรค์วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีวิจรรย์ญาณ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 1990; Marquart 1996: อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546)



แผนภูมิที่ 2.3 แสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแผนภูมิข้างต้นจะเห็นว่า ระบบความคิด (System Thinking) เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงหลักการทั้งหมดเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลและกรอบความคิดภายในบุคคล จะทำให้เกิดการพัฒนาระดับบุคคล (Individual) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมและความร่วมมือกันในการทำงาน (Collective) ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลและการใช้วิสัยทัศน์ร่วมจะนำไปสู่ปณิธานและเป้าหมายในตัวของบุคคล (Aspiration) และความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดภายในของบุคคลและการเรียนรู้เป็นทีมเกิดขึ้นจากการสนทนาติดต่อสื่อสารกัน (Conversation)

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร หนังสือ และบทความต่าง ๆ พบว่า การอ้างอิงจากนักวิชาการที่ได้รับการยอมรับอย่างมากคือ คือ Garvin (1993), Argyris and Schon (1981) Peter M. Senge (1990) , และ Micheal Marquardt (1996) ซึ่งแต่ละท่านได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไป ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (2006) คือ สถานที่ที่ทุกคนสามารถเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถทำผลงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเป็นที่มีการเรียนรู้ เกิดรูปแบบ แนวคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย บุคลากรมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และสามารถเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่ง Senge จะให้ความสำคัญในเรื่องบุคลากร ตามหลักวินัย 5 ประการ ซึ่งได้แก่

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) คือ บุคลากรจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. ความมีสติ (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มองโลกตามความเป็นจริง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร โดยสมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน พัฒนาความรู้และความสามารถ ของทีมให้ดียิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากสมาชิกในทีมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) มีอยู่ 3 ข้อหลัก ๆ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt นั้น มีการมองถึงภาพรวมขององค์กร และการนำไปสู่การปฏิบัติมากขึ้น โดย Marquardt ได้กล่าวถึง

1. โครงสร้างของอำนาจ หมายถึง กลุ่มคนที่ได้รับการมอบอำนาจ (Empowerment) หรือ การกระจายอำนาจในการสร้างความรู้ ซึ่งมีข้อสังเกตว่า Marquardt มองว่าองค์กรทั่วไปยังมีการรวม

ศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ยังไม่ได้มีการกระจายอำนาจ หรือมอบหมายหน้าที่จากระดับบนลงมา เพื่อให้พนักงานระดับรองลงมาได้ตระหนักถึงอำนาจดังกล่าว

2. หน่วยการวิเคราะห์ Marquardt มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการร่วมกันเรียนรู้อย่างเป็นเครือข่าย ซึ่งรวมถึงเครือข่ายชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) อื่น ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอก แสดงให้เห็นว่าหน่วยการวิเคราะห์ดังกล่าวจะสามารถขยายออกไปได้มากกว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่ครอบคลุมไปยังเครือข่ายชุมชน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้างด้วย

3. ความสัมพันธ์กับแนวคิดของการจัดการความรู้ การสร้างความรู้เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกันกับแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จำเป็นต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ และจัดการความรู้ เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้และนำไปเผยแพร่ภายในองค์กร และภายนอกองค์กรต่อไป

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของ Peter Senge และ Michale Marquardt นั้นมีความสอดคล้องกันอยู่ในเรื่องของการนำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่แนวคิดของ Senge จะเน้นที่การเรียนรู้ของบุคคลเป็นหลัก ซึ่งการเรียนรู้ตามวินัยทั้ง 5 ประการนั้นเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดอย่างเป็นระบบ สร้างเสริมวิสัยทัศน์ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งส่งผลโดยตรงกับพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ตามหลักคิดของ Marquardt ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาขององค์กร โดยการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดเวลา การบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างมีกลยุทธ์ ให้รางวัลและยกย่องในความสำเร็จ โดยมองสิ่งที่ผิดพลาดเป็นการเรียนรู้ การให้ความสำคัญของระบบการสื่อสารที่ดี เพื่อให้เข้าถึงความรู้ การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาคนอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการเสริมสร้างการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

ซึ่งอาจสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Senge ที่เน้นด้านพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร และ Marquardt ที่ให้ความสำคัญในด้านระบบการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างหรือรักษาความสามารถในการแข่งขัน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานให้กลายมาเป็นองค์ความรู้ขององค์กร
3. มีการนำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กร
4. องค์กรมีการสนับสนุนการเรียนรู้ มีการสรรหาความรู้ใหม่ ๆ บูรณาการความรู้ และพัฒนาความรู้
5. บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ และพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาความหมายจากนักวิชาการและนักทฤษฎีหลายท่านพอจะให้คำจำกัดความกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นการเรียนรู้ มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามที่ Marquardt (1996) กล่าวถึงนั้น มีลักษณะหลายประการ ซึ่งลักษณะสำคัญนี้จะสามารถอธิบายถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ The Systems-Linked Organization Model (แผนภูมิที่ 2.3) ได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับที่ Marquardt and Reynolds (1993) ได้กล่าวว่า แม้โดยรวมองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาก็ตาม แต่จะมีลักษณะอันโดดเด่น ดังต่อไปนี้

2.2.1 มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมีความยืดหยุ่น บังคับบัญชาที่น้อยที่สุด โครงสร้างมีลักษณะแบนราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงานมากขึ้น และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน ในลักษณะที่ข้ามสายงาน

2.2.2 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัท เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะ วัฒนธรรมการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดจะมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กร

2.2.3 มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝน การเรียนรู้ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำได้เรียนรู้จากสิ่งที่ตนได้กระทำ

2.2.4 มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การคาดคะเน ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร จึงทำให้องค์กรเอื้อ การเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งทุกคนในองค์กรยอมรับ ความเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ไม่คาดไม่ถึง ใช้ความล้มเหลวเป็นโอกาสเพื่อการเรียนรู้

2.2.5 มีการสร้างสรรคองค์ความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโยงความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) พนักงานทุกคนมีบทบาทในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้ จากทั้งภายในและภายนอก ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ

2.2.6 มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการนำ วิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้โดยทั่วถึง เพื่อให้มี การเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

2.2.7 มุ่งเน้นความมีคุณภาพ (Quality) การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

2.2.8 เน้นย้ำความมีกลยุทธ์ (Strategy) ยึดการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการ ดำเนินธุรกิจขององค์กร (Prime Business) เช่น การเน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ

(Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองรวมเป็นจิตสำนึกของคนในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

2.2.9 มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกภายใน เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ และพัฒนาศักยภาพของตนอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน สนับสนุนการมีส่วนร่วม ให้งานวัล และกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มเรียนรู้

2.2.10 มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเครือข่าย (Teamwork and Networking) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และสร้างเป็นพลังร่วม (Synergy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม และเครือข่ายจะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น ฉลาดขึ้น และประสบความสำเร็จในที่สุด

2.2.11 มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมร่วมกันไปสู่จุดหมายเดียวกัน

2.2.12 องค์กรมีพื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบองค์กรโดยรวมจะทำให้การเรียนรู้สัมฤทธิ์ผล

ลักษณะดังกล่าวเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ The Systems-Linked Organization Model ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 ระบบย่อย (Subsystems) ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 2.4 แสดงรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญคือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning) ความรวดเร็ว คุณภาพ การส่งเสริมของกระบวนการและเนื้อหาเพื่อการเรียนรู้จะก่อให้เกิดพื้นฐานและส่วนประกอบที่สนับสนุนเพิ่มพูนและหมุนเวียนต่อเนื่องไปยังระบบย่อยอื่นๆ ขององค์กรเอื้อการเรียนรู้อีก 4 ระบบย่อย การเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ทักษะต่าง ๆ ของการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนให้มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากระบบย่อยด้านการเรียนรู้แล้ว ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคคล ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เป็นระบบย่อยที่ส่งเสริม เพิ่มคุณภาพและส่งผลต่อการเรียนรู้ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้เป็นส่วนที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้าง การธำรงรักษา การเรียนรู้ที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ระบบย่อยจะมีความเป็นพลวัต มีความเกี่ยวพันกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดไป จะเป็นผลต่อระบบย่อยอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเรียนรู้ : การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building Learning Dynamics)
2. ด้านองค์กร : การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. ด้านบุคคล : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ด้านความรู้ : การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)
5. ด้านเทคโนโลยี : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

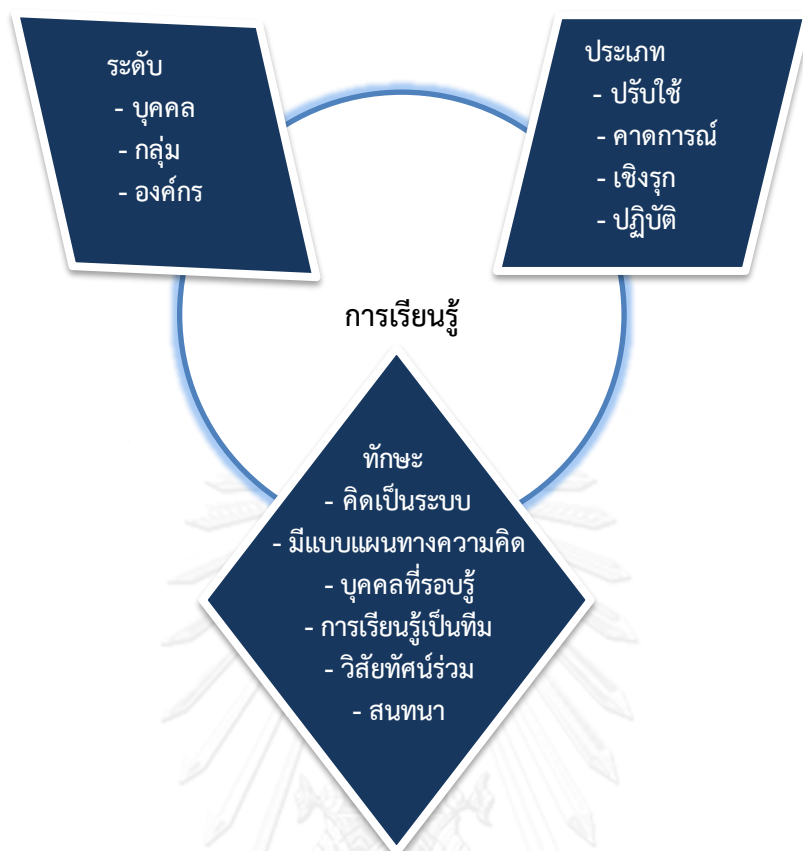
โดยระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้ มีรายละเอียดแยกย่อยลงไปอีก ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) : การสร้างพลวัตการเรียนรู้
ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1.1 ระดับของการเรียนรู้ แบ่งเป็น การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group Learning) และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deutero Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ได้แก่ คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ (Personal Mastery) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการสนทนา (Dialogue)



แผนภูมิที่ 2.5 แสดงระบบย่อยด้านการเรียนรู้

1.1 ระดับของการเรียนรู้ (Levels of Learning)

การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ คือระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีมงาน และระดับองค์กร

การเรียนรู้ระดับบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจที่ถ่องแท้ ความรู้ ทักษะคิด และค่านิยมของบุคคล ผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีและการสังเกต ประสบการณ์จากงานที่ทำทุกวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะและความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลเอง นอกจากนี้ยังมีสิ่งสำคัญอีกมากที่จะช่วยเพิ่มอิทธิพลและผลกระทบของการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เช่น ความสามารถที่จะเป็นผู้เรียนและเป็นผู้ที่จะสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้อื่น การมีสัญญาการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลโดยมีการร่วมมือกันระหว่างองค์กรและพนักงานในการช่วยเหลือกันพัฒนาอาชีพระยะยาว หรือมีการให้กำลังใจ สนับสนุน และให้รางวัล อย่างเป็นระบบขององค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสอนกระบวนการต่างๆ ที่มีคุณภาพ เทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็จโดยกลุ่มหรือทีม

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างกลุ่มในทุกรูปแบบ ซึ่งรวมถึงกลุ่มพัฒนาที่ต่อเนื่อง กลุ่มทำงานระหว่างฝ่าย กลุ่มบริหารงานคุณภาพ หรือแม้กระทั่งกลุ่มเรียนรู้ขององค์กร Redding (1994) กล่าวว่า กลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนไม่เพียงจะแก้ไขปัญหาได้เท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความเข้าใจใหม่ ๆ ขึ้นพื้นฐานของธุรกิจ ผ่านกระบวนการของการเรียนรู้ที่สะสมมา การเรียนรู้ของกลุ่มจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเต็มที่ ถ้าพวกเขาได้รับรางวัลจากการเรียนรู้ที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กร การเรียนรู้ในระดับกลุ่มต้องการการฝึกฝนและการตอบโต้กัน การเรียนรู้ของกลุ่มจะสร้างการคิดร่วมกัน และการสื่อสารรวมทั้งความสามารถในการทำงานอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันในฐานะกลุ่มเดียวกัน

การเรียนรู้ระดับองค์กร แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของสติปัญญา ทำให้เกิดความสามารถในการผลิต โดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร และมีโอกาสที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Stata (อ้างถึงใน Marquardt, 1996) ได้แยกความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรจากการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มได้จากความแตกต่าง 2 ประเด็น คือ 1) การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งที่มารวมกันของความรู้ และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์กร 2) การเรียนรู้ระดับองค์กรสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต ซึ่งภูมิหลังขององค์กรขึ้นอยู่กับกลไกที่เกี่ยวข้องกับระบบขององค์กร เช่น นโยบาย กลยุทธ์ แบบอย่างโดดเด่น ที่นำมาใช้ในการรักษาความรู้ไว้กับองค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning)

ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) องค์กรเรียนรู้ได้ โดยแบ่งการเรียนรู้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ไม่มีการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งที่แยกจากกันโดยสิ้นเชิง เนื่องจากคนหรือองค์กรมักจะใช้วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีในการเรียนรู้ครั้งหนึ่ง ๆ แต่แต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนจากประสบการณ์และปฏิกริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนี้คือ 1) องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ 2) ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก 3) มีการวิเคราะห์ผลของความเปลี่ยนแปลง เพื่อความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยน จะขึ้นอยู่กับกรเรียนรู้จากการปรับตัว โดยริเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิมในองค์กร

การเรียนรู้จากการคาดการณ์ เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการแบบ “คาดการณ์ – สะท้อนตอบ - ลงมือปฏิบัติ” เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากสมมติฐาน Argyris และ Schon 1981 (อ้างถึงใน Marquardt, 1996) เรียกว่า "เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้" (learning about learning) เมื่อองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทของ

องค์กรที่ผ่านมา และจะค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ และสามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

เมื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้จากการปรับตัว จะเป็นวิธีการเรียนรู้ธรรมดา ๆ แต่การเรียนรู้จากการคาดการณ์ และการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ กลับเป็นวิธีที่ดีหรือสร้างสรรค์กว่า เมื่อใช้วิธีการ 2 วิธีหลังนี้ องค์กรจะมีศักยภาพดีกว่า เนื่องจากพนักงานจะเป็นคนที่รู้จักตั้งรับ รู้จักสะท้อนตอบกลับ และสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ที่ดีกว่า

การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการเรียนรู้เริ่มแรกของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Revens,1980 อ้างถึงใน Marquardt ,1996) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง Revans (1980)กล่าวว่า "ไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้" การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กร

กล่าวได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหาและหาโอกาสสรุปแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน และผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้จริง

1.3 ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills/Disciplines)

จากหนังสือ “The Fifth Discipline” ของ Senge (2006) ได้จำแนกวินัยในการเรียนรู้ไว้ 5 วินัย/ทักษะ ที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) คิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร 2) ไฟแรงไฟรู้ ควบคุมด้วยศักยภาพ 3) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง 4) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่ง Marquardt (1996) ได้เพิ่มอีก 1 ทักษะ คือ การสนทนา (Dialogue) โดยมีรายละเอียดดังนี้

คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร

Marquardt (1996) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์กร องค์กรเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Node ในการติดต่อประสานภายใน การเปลี่ยนแปลงทั้งที่มีแผนหรือไม่มีแผนการ เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กร ซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมา

ไฟแรงไฟรู้ ควบคุมด้วยศักยภาพ

Marquardt (1996) กล่าวว่า บุคคลที่ไฟแรงไฟรู้ควบคุมด้วยศักยภาพแสดงถึงระดับความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) และทักษะของสมาชิก จะได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Senge (1991 อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์ (2540) มองว่า บุคคลที่ไฟแรงไฟรู้ควบคุมด้วยศักยภาพนั้นเป็นเสาหลัก (Cornerstone) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ขององค์กร สมาชิกของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปใน

ลักษณะต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้เกิดขึ้นเพื่อจะช่วยเหลือสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงสิ่งสำคัญ 3 ข้อ สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ

1. มีความจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยกศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดและเป็นหนึ่งเดียว
2. มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานการปฏิบัติ
3. มีความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง

Marquardt (1996) ได้แสดงความเห็นว่า การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง เป็นความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่แสวงหา และสนับสนุนความสมดุล เปิดโอกาสให้กับความคิดที่มีคุณภาพ สร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และเป็นภาพหรือมุมมองที่มีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่ง ๆ

สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

Marquardt (1996) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นการกำหนดจุดเน้นและพลังในการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต

การสนทนา (Dialogue)

เป็นทักษะที่ Marquardt (1996) เพิ่มจากทักษะทั้ง 5 หรือวินัย 5 ประการของ Senge (1990) ซึ่งกล่าวว่า การสนทนา เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์กรด้วยการสื่อสารที่มีคุณภาพสูง ทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยน และได้เน้นว่าการสนทนา เป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การสร้างสิ่งใหม่ การประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน และกล่าวว่า การสนทนาได้ตอบอย่างมีแบบแผนจะสามารถ

1. ผลักดันองค์กรไปสู่ความมีสติปัญญาร่วมกันของกลุ่ม
2. เป็นเครื่องมือที่ใฝ่มองโลกเป็นอนุภาคโดยรวม มากกว่าเป็นส่วนที่แบ่งแยกออกจากกัน
3. ผลักดันให้มุ่งเน้นการเปิดเผยและการถามคำถามว่า ทำไมและอย่างไร เพื่อความเข้าใจ

ที่แท้จริง

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) : การปรับเปลี่ยนองค์กร

องค์กรคือโครงสร้างและหลักสำคัญ ที่ที่การเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์กรจะเกิดขึ้น ในการที่จะเปลี่ยนจากองค์กรที่ไม่มีการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ จำเป็นต้องพึงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ

โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งต้องเปลี่ยนอย่างมาก ในขณะที่จะเปลี่ยนมาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบในระบบย่อยขององค์กรใหม่ โดยคำนึงถึง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร (แผนภูมิที่ 2.5-2.6) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้



แผนภูมิที่ 2.6 แสดงระบบย่อยด้านองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์กรได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative Learning) โดยคิดและมองให้ลึกลงไป นอกจากนั้น ยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจะต้องจัดเก็บ และต้องถ่ายโอนไป และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังเป็นส่วนสนับสนุนให้พร้อมที่จะกล้าเสี่ยง มีการทดลอง คนทั่วไปจะตื่นเต้นกับการพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันคิดร่วมกันทำ

วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ความเชื่อ ความคิด ค่านิยม และการปฏิบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรม รวมทั้งการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะขององค์กรว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จหรือภาวะวิกฤต องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะมีค่านิยมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่

1. บรรยากาศองค์กรที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้ องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะจัดบรรยากาศที่สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ผู้ที่เรียนรู้จะได้รับการยกย่อง
2. ทุกคนร่วมกันมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและของผู้อื่น พนักงานจะถูกสอนให้เรียนรู้ด้วยตนเองและจากผู้อื่น
3. มีความเชื่อถือและความเป็นอิสระ องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะสนับสนุนการตอบกลับและการเปิดเผย ซึ่งเป็นโอกาสที่เกิดขึ้นทุกวันในการเรียนรู้จากประสบการณ์
4. มีการให้รางวัลกระตุ้น สำหรับการสร้างสรรค์ใหม่ๆ การทดลอง และการยอมเสี่ยง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสนับสนุนการเสี่ยงคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความผิดพลาดจะมีคุณค่าเสมอเนื่องจากจะเป็นต้นกำเนิดของความคิดใหม่ๆ และช่วยผู้คนค้นพบวิถีทางใหม่ ๆ และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ
5. มีการทุ่มเท การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมและพัฒนาพนักงาน องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะต้องมีการจัดสรรหรือการทุ่มเทอย่างชัดเจนในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์และการเงิน เพื่อพัฒนาคุณภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน
6. มีความหลากหลาย (Diversity) และมีการสร้างความร่วมมือ ความหลากหลายทางด้านปฏิบัติการจะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อที่จะหาวิธีใหม่ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมาย องค์กรที่สนับสนุนความหลากหลายในด้านกลยุทธ์ นโยบาย วิธีการ โครงสร้าง และบุคคล มักจะเป็นองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น
7. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง
8. คุณภาพของชีวิตในการทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นการพัฒนาของมนุษย์ในสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการร่วมมือกันและความสุขในการทำงาน การทำงานจะกลายเป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้น และท้าทาย เพราะว่า ได้ใช้ทั้งความสามารถภายในจิตใจ และกายภาพมารวมกัน สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและกายภาพมักจะสนับสนุนและส่งเสริมการเคารพในศักดิ์ศรีของกันและกัน ทุกคนหวังใยเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ต้องนำยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้แก่

1. ประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์กรอย่างทั่วถึง
2. สร้างการเรียนรู้ให้เข้ากับวิธีการทำงาน หรือกิจกรรมต่างๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะวางแผน จัดตั้ง และผลักดันให้การเรียนรู้เข้าสู่กระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นงานออกแบบ งานผลิต งานด้านการตลาด งานด้านบัญชี
3. เชื่อมนโยบายด้านการพนักงานเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หนึ่งในวิธีที่จะได้ผลมากที่สุดในการแนะนำองค์กรให้รู้จักกับการเรียนรู้และผู้เรียนรู้ โดยมีนโยบายในการเรียนรู้และการให้

รางวัลแก่บุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะจ้างคนที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใส่ใจในการขยายและเสาะหาความสามารถพิเศษของตน

4. ยกย่องและให้รางวัลแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่เรียนรู้จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับ โบนัส และได้รับการยกย่อง สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นกลุ่มและมีรางวัลสำหรับความสามารถในการสร้างและกระตุ้นการทำงานเป็นกลุ่มและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม

5. มีการวัดผลและเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้รับ

6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วบุคคลยังมีโอกาสในการเรียนรู้มากเท่าไรก็ จะมีการเรียนรู้มากขึ้น และการเรียนรู้ก็จะดีขึ้น ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรสร้างโอกาสและความพึงพอใจในการเรียนรู้ โอกาสในการเรียนรู้ได้แก่ การชุมนุมเพื่อการอภิปรายปัญหาที่จะนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือทีมงานภายในมาพบกัน เพื่อจะแลกเปลี่ยนความคิดและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

7. จัดสรรเวลาเพื่อการเรียนรู้

8. สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างในการเรียนรู้ องค์กรมีความตระหนักถึงผลของสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพต่อความสามารถในการเรียนรู้ บุคคลจะไม่สามารถเรียนรู้ได้ดีในสิ่งแวดล้อมที่มีเสียงดัง เสียงรบกวน มีคนมาก และน่าเบื่อ สิ่งแวดล้อมที่สบาย ๆ จะเป็นตัวก่อให้เกิดการแบ่งปันกัน

9. เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

โครงสร้าง (Structure)

การจัดโครงสร้างองค์กร ถือเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร การจัดโครงสร้าง ได้แก่ การควบคุมภายใน การจัดการ การควบคุมผลงาน ทิศทางการสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจ

ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์กรเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะขับเคลื่อนองค์กรจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุน และแหล่งทรัพยากร ที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

1. ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนราบ (Flat Hierarchy)
2. ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์กรรวม (Holistic)
3. จัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form)
4. สร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial)
6. ถอนรากโครงสร้างแบบราชการ ที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies)

3. ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem) : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

บุคคลในองค์กรนั้นเป็นแกนหลักขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่า ในระบบย่อยด้านบุคคล ประกอบด้วย พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร และชุมชน (แผนภูมิที่ 2.7)



แผนภูมิที่ 2.7 แสดงระบบย่อยด้านบุคคล

การเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ บุคคลในองค์กรต้องได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์กรประกอบของระบบย่อยด้านบุคคล ประกอบไปด้วยบุคคลที่เป็นสมาชิกมีรายละเอียดดังนี้

พนักงาน (Employees) หลักการในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่

1. ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ เป็นพนักงานที่มีความสามารถ และมีวุฒิภาวะ
2. ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น
3. ให้อำนาจความ รับผิดชอบ และการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งตัวบุคคลและกลุ่มที่สูงขึ้น
4. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน
5. พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงานและองค์กร

ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers / Leaders) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถ

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และมีบทบาทใหม่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้สอน (Instructor) ผู้ฝึก (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ เป็นผู้ประสานงานผู้เรียนกับการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบสนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ ทักษะใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับพนักงานในองค์กร มีการประสานงาน ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และความปรารถนาที่จะลองเสี่ยง มีความคิดและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

ลูกค้า (Customers) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักดีว่าลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ที่ควรสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ในการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขันสามารถบอกถึงการเปลี่ยนแปลงในความต้องการและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบริการ ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรหาโอกาสในการจัดฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความจงรักภักดีจากการเป็นทั้งผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า โดยสิ่งที่องค์กรควรจะต้องปฏิบัติเพิ่มเติมมีดังนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ หานวัตกรรมใหม่ ๆ และเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ
2. ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าอย่างกระตือรือร้น

คู่ค้า (Suppliers and Vendors) ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงมีแต่พนักงานและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการ หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

พันธมิตร (Alliances) องค์กรส่วนใหญ่สร้างพันธมิตร กับบริษัทที่ทำธุรกิจลักษณะเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาด หรือตัดค่าใช้จ่ายและเวลาของการทำซ้ำ การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ องค์กรความรู้ของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

ชุมชน (Community) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทราบดีว่าการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนเป็นประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น

1. เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน
2. เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน
3. เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน
4. เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต
5. เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

โดยสรุป การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และสร้างความยืดหยุ่นให้กับกลุ่มต่างๆ มากขึ้น ซึ่งได้แก่ การแบ่งระหว่งการจัดการกับพนักงาน ฝ่ายกับหน่วยงาน พนักงานกับลูกค้า บริษัทกับลูกค้า หรือระหว่างบริษัทและคู่แข่ง สามารถขยายและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์กรได้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge) : การจัดการกับองค์ความรู้

ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ต้องการความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โครงสร้าง และการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ระบบย่อยด้านความรู้ เป็นการจัดการกับความรู้ และสร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Transfer and Utilization) ดังแผนภูมิที่ 2.8



แผนภูมิที่ 2.8 แสดงระบบย่อยด้านความรู้

องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน โดยการกระจายข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งอาจเกิดขึ้นหลายช่องทาง และมีระยะเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับ การกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จมีระบบที่เป็นช่องทางของความรู้ ผ่านขั้นตอน 4 ขั้น เพื่อที่จะสามารถประยุกต์และใช้ได้อย่างเต็มที่ การจัดการกับองค์ความรู้เป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์กร ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้ดังนี้

1.1 การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) การที่จะเป็นผู้นำด้านการตลาดในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันสำหรับบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) คือองค์กรได้ปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศและเกิดความก้าวหน้า จากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น จ้างที่ปรึกษา การอ่านมาก ทั้งจากสื่อสิ่งพิมพ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และบทความ ดูโทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ และการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการร่วมทุน

1.2 การรวบรวมความรู้ภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนขององค์กรได้กลายเป็นหลักการหนึ่งในการเพิ่มคุณค่าแก่ทรัพยากรสำหรับองค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ในองค์กร ทำได้โดยให้ความรู้กับพนักงานเรียนรู้จากประสบการณ์ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

สิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ ก็คือ

1. ข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรอง ก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรม ประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์กร

2. การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ได้ตั้งใจ แต่องค์กรเอื้อการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

2. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัส การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

2.1 สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 สร้างความรู้จากการรวมความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่

2.3 สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

2.4 สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เองจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้

2.5 สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem-Solving)

2.7 สร้างความรู้จากการทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาที่จะลงมือทำ

2.8 การจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

2.9 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

3. การจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์กรต้องกำหนดว่าอะไรสำคัญที่จะเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดได้อย่างไร องค์กรให้ความหมายกับข้อมูลและสารสนเทศผ่านการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับทางด้านเทคนิค เช่น การบันทึก ฐานข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ การสร้างและการจัดจำข้อมูลของแต่ละคน ในการจัดเก็บความรู้ควรจะ 1) จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ 3) จัดเก็บโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกลไกอิเล็กทรอนิกส์และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศภายในองค์กร นอกจากนี้การถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง อาจเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจมีวิธีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเข้าเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง

การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ เกิดขึ้นได้ในแต่ละส่วนขององค์กรโดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การทำงานของแต่ละทีมงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ การหมุนเวียนงาน หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

(Brain 1992) Quinn (1992 อ้างถึงใน Marquardt, 1996) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

โดยทั่วไปแล้วนิยามกล่าวกันว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี

สื่อสารโทรคมนาคม หรือ Computer and Communications ที่นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า C & C อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของ C & C และที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีการศึกษา (ครรชิต มาลัยวงศ์ 2540)

จากการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (แผนภูมิที่ 2.9) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



แผนภูมิที่ 2.9 แสดงระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ คือการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นพื้นฐานในการรวบรวม ลงรหัส กระบวนการจัดเก็บ ถ่ายโอน และนำข้อมูลระหว่างเครื่องจักร มนุษย์ และองค์กรมาใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ เช่น ข้อมูลสารสนเทศสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน ในหลายสถานที่ที่ต้องการผู้รอบรู้ด้านทั่วไปให้สามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มขึ้น องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน ในงานจัดการด้านบุคคลสามารถรับและส่งข้อมูลถึงกันได้ทุกที่ และแผนงานสามารถแก้ไขได้ในทันที

เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเป็นกลไกหลักในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดย 1) สามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้มากขึ้น 2) ทำให้การติดต่อสื่อสารของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลา ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการประชุมทางไกล 3) ลดระดับการบริหารแบบลำดับขั้น และเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับการควบคุมการเพิ่มอำนาจให้กับสารสนเทศ เพื่อคนที่ทำงานระดับปฏิบัติการจะได้มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น 4) สร้างความยืดหยุ่น ฐานข้อมูลที่สัมพันธ์กัน และการจัดเก็บความรู้ในที่ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้งานได้

เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ มีการใช้ประโยชน์จากระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางในการจัดเก็บ กระบวนการทำงาน และการสืบค้นระบบข้อมูลขององค์กร เพื่อใช้ในการสื่อสารกันทั้งภายในและภายนอก มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงาน ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology - Based Learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวีดิทัศน์ที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งมีอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน สภาพแวดล้อมขององค์กรจะเป็นแบบหน่วยย่อย (Modular) ด้วยโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับทักษะเพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลาย ๆ ทักษะ มีการใช้ประสาทสัมผัสหลายทาง (Multisensory) กระตุ้นการมองเห็น การได้ยินและการสัมผัส เคลื่อนย้ายจากบ้านสู่ที่ทำงานได้ง่าย สามารถสื่อความหมายข้ามภาษาและวัฒนธรรม และสามารถหยุดและเริ่มต้นได้ง่าย

พนักงานจะใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โดยศึกษาหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในระบบเครือข่าย ใช้ระบบเอกสาร และศึกษาคู่มือการทำงานแบบออนไลน์ ด้วยตนเอง หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทน้อยลง พนักงานมีอิสระที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ และมีการปรับปรุงตนเองเพื่อความสำเร็จในงาน

ในการฝึกอบรมมีการประยุกต์ใช้การสื่อสารโทรคมนาคมมากขึ้น เครือข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วรอบโลก และองค์กรเอื้อการเรียนรู้ใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์อย่างกว้างขวาง มีการฝึกอบรมที่รวดเร็วขึ้น น่าสนใจมากขึ้น สามารถประยุกต์ใช้และสนใจได้มากขึ้น

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems: EPSS)

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ระบบที่ไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่าง ๆ การใช้กระดาษ ตัวอักษร และเครื่องมือต่าง ๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาความรู้ การเก็บรักษาและการเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งใช้พนักงานจำนวนน้อยแต่ได้ผลงานในการทำงานที่สูงในเวลาอย่างรวดเร็ว Gery (1991) อ้างถึงใน Marquardt, 1996) กล่าวว่า

เป้าหมายของ EPSS คือ "การจัดการสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้างผลงาน และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ"

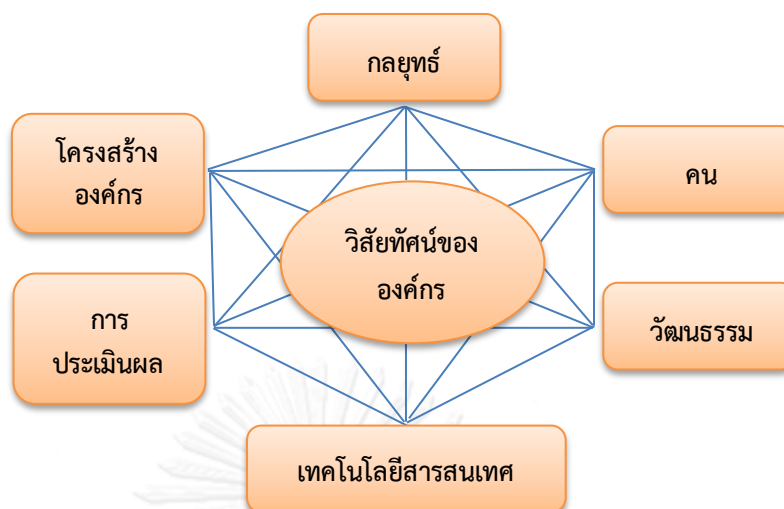
ข้อสำคัญของ EPSS คือไม่สามารถทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม (ทั้งในและนอกบริษัท) เป็นผู้จัดทำคำแนะนำเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เป็นการร่วมกันทำงานของคนและเครื่องจักรเพื่อช่วยในการสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ถ้าปราศจากคนอยู่เบื้องหลัง และสภาพแวดล้อมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ได้มองอย่างเป็นระบบ โดยได้แบ่งองค์ประกอบ 5 ด้าน ที่มีส่วนสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ นั้น จึงจะทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนผลักดันองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเกิดจากการบูรณาการองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 องค์ประกอบ อันได้แก่

1. องค์กร
2. บุคคล
3. ความรู้
4. เทคโนโลยี
5. การเรียนรู้ อันเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนา

การคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่เอื้อและส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนการนำเทคโนโลยีเข้ามาส่งเสริมเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละระบบย่อยจะมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่จะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการหรือการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมได้ในชั่วข้ามคืน ดังนั้น หากต้องการพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเตรียมแผนในระยะยาว ไม่ใช่เป็นโครงการในระยะสั้น ๆ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร และการจัดการความรู้ โดยมีทั้งหมด 7 ปัจจัย คือ สิ่งแวดล้อม โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารภายในองค์กร กลยุทธ์ เทคโนโลยี ผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ตามแผนภูมิที่ 2.10



แผนภูมิที่ 2.10 แสดงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะพบว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ต้องเริ่มจากผู้บริหาร

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือค่านิยมในองค์กรนั้น จุดสำคัญต้องเริ่มจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง

1.1 ผู้บริหารต้องหมั่นแสวงหาความรู้ และนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 ผู้บริหารต้องสร้างช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดระหว่างผู้บริหารด้วยกัน โดยการแลกเปลี่ยนนั้นต้องอ้างอิงจากความรู้ และข้อเท็จจริง

1.3 ผู้บริหารต้องเลิกพฤติกรรมการใช้ความรู้สึก หรือประสบการณ์ที่ไม่มีหลักฐานความรู้รองรับ หรือการลองผิดลองถูกอย่างไม่มีทฤษฎีที่น่าเชื่อถือ หรือข้อมูลมารองรับ

1.4 ผู้บริหารจะต้องสร้างช่องทางในการกระจายข้อมูลและความรู้ไปสู่พนักงาน และขณะเดียวกันก็เปิดช่องทางในการรับข้อมูลป้อนกลับซึ่งเป็นความเห็นจากพนักงานด้วยเช่นกัน

2. จัดให้มีแหล่งค้นหาความรู้ในองค์กร

การจัดให้มีแหล่งค้นหาความรู้ นั้น ควรตระหนักถึงลักษณะของการเข้าถึงข้อมูล และการนำข้อมูลเหล่านั้นที่อาจมีลักษณะกระจัดกระจาย มาจัดระบบให้เป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กรได้ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน

2.1 พนักงานในทุก ๆ แผนกจะต้องรู้ว่าความรู้อะไรที่จำเป็นในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน

2.2 ต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานค้นหาความรู้ที่จำเป็นในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน ในความรู้ที่จำเป็นมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ความรู้เพื่อก้าวไปข้างหน้า และความรู้ที่

ต้องรู้เพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องในการทำงาน ซึ่งเมื่อพนักงานสามารถค้นหาความรู้ที่จำเป็นต้องรู้ด้วยตัวเอง ก็จะทำให้เกิดวงจรการเรียนรู้ด้วยตนเองต่อไปในอนาคต

2.3 ต้องมีการแนะนำความรู้ที่พนักงานควรรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับกระตุ้นให้พนักงานค้นหาและเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.4 เปิดช่องให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันเอง เช่น การกระจายอำนาจให้กับพนักงาน ให้พนักงานแต่ละท่านได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยแนะนำให้อีกทีหนึ่ง

2.5 มีการเก็บฐานข้อมูลของโครงการ ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมกับแนวทางในการแก้ไข เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดในอดีต เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก

3. เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถนำความรู้และข้อมูลมาใช้

องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำเอาความรู้ที่มีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยผลักดันให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ทำให้พนักงานรู้ว่าความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม หรือจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนั้น สามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างไร

3.2 มีผู้แนะนำและทำหน้าที่กระตุ้นความคิดให้กับพนักงานในการปรับปรุงและแก้ไขด้วยความรู้ที่มี เช่น แนะนำพนักงานว่าปัญหาจากการปฏิบัติงานในปัจจุบันสามารถนำเอาหลักการและทฤษฎีใดมาประยุกต์ใช้ได้ หรือพนักงานควรเก็บข้อมูลอะไรบ้าง เพื่อนำไปวิเคราะห์แก้ไขปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น

3.3 มีการผลักดันให้เกิดเป็นโครงการ มีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน และมีการรายงานป้อนกลับมายังผู้บริหาร

3.4 สร้างค่านิยมในการกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง

3.5 มีการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรกับการเรียนรู้ และการนำความรู้ที่มีมาสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

จากรายละเอียดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้หากเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะเห็นได้ว่าทั้ง 6 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ต่างก็มีความเชื่อมโยงกับการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996) ตามที่ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางเชื่อมโยงความสัมพันธ์

ตารางที่ 2.4 แสดงความเชื่อมโยงเกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ และระบบเชิงรวมที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

PMQA	ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
<p><u>หมวดที่ 1 การนำองค์กร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์ - เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว - ค่านิยม - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การกระจายอำนาจ - การสร้างนวัตกรรม - การประเมิน 	<p><u>ระบบด้านองค์กร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์ - บรรยากาศที่ส่งเสริมสนับสนุน - โครงสร้าง - วัฒนธรรมการเรียนรู้ - กลยุทธ์
<p><u>หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเด็นยุทธศาสตร์ - เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก - แผนปฏิบัติการ 	<p><u>ระบบด้านองค์กร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การสำรวจสถานะแวดล้อม - กลยุทธ์
<p><u>หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 	<p><u>ระบบด้านคน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงาน - ลูกค้า - ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร - ชุมชน
<p><u>หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน - การจัดการสารสนเทศ และความรู้ 	<p><u>ระบบด้านความรู้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การแสวงหาความรู้ - การสร้างความรู้ - การจัดเก็บความรู้ - การวิเคราะห์และการทำคลังความรู้ - การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ - การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง <p><u>ระบบด้านเทคโนโลยี</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการความรู้ - การเพิ่มพูนความรู้

ตารางที่ 2.4 (ต่อ) แสดงความเชื่อมโยงเกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ และระบบเชิงรวมที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

PMQA	ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
<p><u>หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบบงาน - การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ - การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจให้กับพนักงาน 	<p><u>ระบบด้านคน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำ - พนักงาน - ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร - หน่วยงาน - หุ่นส่วนและพันธมิตรด้านธุรกิจ
<p><u>หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการกระบวนการ - กระบวนการที่สร้างคุณค่า - กระบวนการที่สนับสนุน 	<p><u>ระบบด้านองค์กร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้าง - บรรยากาศที่สนับสนุน
<p><u>หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ</u></p>	<p><u>การวัดลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</u></p>

จากตารางแสดงความเชื่อมโยงหมวดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และระบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt ที่มีความสอดคล้องกัน เช่น

หมวดที่ 1 การนำองค์กร สอดคล้องกับระบบด้านองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับระบบด้านองค์กร

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับระบบด้านบุคคล

หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ สอดคล้องกับระบบด้านผลวัดการเรียนรู้ และระบบด้านเทคโนโลยี

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับระบบด้านคน

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ สอดคล้องกับระบบด้านองค์กร

หมวดที่ 7 ด้านผลลัพธ์ คือสิ่งที่องค์กรควรจะมีในมิติของตัวชี้วัดด้านต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้

การเชื่อมโยงดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์คุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการในการทำงานของแต่ละหมวดที่ ก.พ.ร. ได้กำหนด โดยจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ในการรองรับ และเชื่อมโยงแต่ละหมวดให้สอดคล้องกับระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, PMQA)

3.1 ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

จุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนถึงมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ

การปฏิรูประบบราชการขนานใหญ่เมื่อปี พ.ศ. 2545 เริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานภาครัฐและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ ทำให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งมีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยเฉพาะการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบอบราชการของไทย ดังเจตนารมณ์ปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กล่าวคือ

“การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

ในการนี้ยังได้จัดให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อคณะรัฐมนตรีและเป็น “เจ้าภาพ” ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและจริงจัง รวมทั้งกำหนดให้มีสำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นฝ่ายเลขานุการ

3.2 หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับใช้ เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (core value) 11 ประการ มีดังนี้ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม 3) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) การมุ่งเน้นอนาคต 6) ความคล่องตัว 7) การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล 8) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 9) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11) มุมมองเชิงระบบ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักการของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นการนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่ม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวประกอบด้วย 7 หมวดด้วยกันคือ

- หมวดที่ 1 การนำองค์กร
- หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ
- หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป้าหมายหลักสำคัญขององค์กรที่บริหารจัดการงานภารกิจด้วย PMQA คือ พัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

ระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หมายถึง สร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ จากกระบวนการการพัฒนา/ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และนำบทเรียนจากการปรับปรุงงาน มาพัฒนาให้องค์กรเกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพื่อให้ผลผลิต/ผลลัพธ์ขององค์กรโดดเด่น เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานคู่แข่งเปรียบเทียบ

สำหรับหลักการและแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) คือ ต้องการให้องค์กรภาครัฐปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ มุ่งเน้นให้มีการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ รับผิดชอบต่อสังคม โดยให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารและจัดการ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

ระบบการบริหารและจัดการขององค์กรที่ต้องพัฒนาให้เกิดคุณภาพ 7 หมวด สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

ส่วนที่ 1 ส่วนกระบวนการ (หมวด 1- หมวด 6) ประเมินประสิทธิภาพขององค์กร สามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1.1 กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย
 - 1.1.1 หมวด 1 การนำองค์กร
 - 1.1.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
 - 1.1.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.2 กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย
 - 1.2.1 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 1.3 กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย
 - 1.3.1 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
 - 1.3.2 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่ 2 ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ หมวด 7 เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ

3.3 สาระสำคัญในรายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด

รายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด มีดังนี้

3.3.1 กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย หมวด 1 – หมวด 3

หมวด 1 ระบบการนำองค์กรของผู้บริหารหน่วยงาน ต้องมีความมุ่งมั่นเป็นผู้ขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร การนำองค์กรเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับ ผู้บริหารของส่วนราชการ ดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร เริ่มตั้งแต่

ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว วัฒนธรรม และผลการดำเนินการที่คาดหวังสู่บุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ข. การกำกับกับการปฏิบัติงาน ดูแลตนเองที่ดีของผู้บริหาร การป้องกันการทุจริต ด้านการเงิน ตลอดจนการปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ

ค. การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการนำผลการทบทวนไปพัฒนา งานอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

ง. ความรับผิดชอบต่อสังคม ที่อาจได้รับผลกระทบทางลบเกี่ยวกับการปฏิบัติ ภารกิจของหน่วยงาน

จ. การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

ฉ. การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญโดยบุคลากรมีส่วนร่วม

หมวด 2 ระบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลักรวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้า

ก. กระบวนการจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาวในทุกชั้นตอนการทำแผน ระยะเวลา ความท้าทาย ความสมดุลของโอกาส และความสอดคล้องของข้อมูล กลยุทธ์ ตลอดจน เป้าหมาย

ข. การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักสู่การปฏิบัติ วิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ แผน บริหารความเสี่ยงแผนทรัพยากรบุคคล ตลอดจนระบบการวัดผล

หมวด 3 ระบบการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความ ต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึง ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การ กล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

ก. การรับฟังและเรียนรู้ ผู้รับบริการ การนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน และการ ทบทวนปรับปรุงการรับฟังและการเรียนรู้

ข. การสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมทันสมัย ระบบการสื่อสาร สนองความ ต้องการ การเพิ่มผู้รับบริการสร้างความประทับใจ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน

ค. ประเมินความพอใจและไม่พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงงาน

3.3.2 กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4

หมวด 4 ระบบการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวัด การ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ ตลอดจนถึงการจัดการความรู้อย่างไร

ก. การวัดผลการดำเนินงานเพื่อการติดตาม เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม การจักระบบการวัดที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อการวางแผน และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ของผู้ปฏิบัติ/ผู้บริหาร

ค. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ปลอดภัย ทันสมัย ใช้งานง่าย ระบบมีการปรับปรุงทบทวน

ง. ระบบการจัดการความรู้ การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ภายในและภายนอก และการจัดการให้ได้ข้อมูลสารสนเทศความรู้ให้มีคุณสมบัติที่ดี

3.3.3 กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 และหมวด 6

หมวด 5 ระบบทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ก. การจัดระบบงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัว สร้างความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม เพื่อให้ทันต่อความต้องการ พร้อมจัดระบบสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ

ข. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Individual Scorecard) และระบบจูงใจการยกย่องชมเชย

ค. การพัฒนาบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษาและฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์และความต้องการของบุคลากร

ง. การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในงาน

จ. การจ้างงานและความก้าวหน้าในการงาน การจัดทำ Competency ทั้งหลักและประจำสายงาน ระบบการสรรหา และการเตรียมบุคลากรในตำแหน่งสำคัญตลอดจนการสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ฉ. จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ การทำงานถูกสุขอนามัย ปลอดภัย และเหมาะสมในงาน

ช. การสร้างความพึงพอใจ/ผาสุกแก่บุคลากร โดยจัดระบบการประเมินที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์หน่วยงาน เพื่อการปรับปรุง

หมวด 6 กระบวนการทำงาน การจัดการกระบวนการเป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ

ก. กระบวนการสร้างคุณค่า การออกแบบกระบวนการ การประเมินการนำกระบวนการไปปฏิบัติ การปรับปรุง และการเรียนรู้

ข. กระบวนการสนับสนุน การออกแบบกระบวนการ การประเมินการนำกระบวนการไปปฏิบัติ การปรับปรุง และการเรียนรู้

3.3.4 ส่วนผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และ
แนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ใน 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการ
ให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 2.5 แสดงตัวชี้วัดในการประเมินผลลัพธ์ของแต่ละด้านของมิติทั้ง 4 มิติ (ก.พร.)

ผลลัพธ์ด้านมิติ	ตัวชี้วัด
ประสิทธิผล	1. ความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
คุณภาพการให้บริการ	1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ความสัมพันธ์ที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพงานมุมมองด้านคุณค่า 3. ผลการดำเนินงานการให้บริการที่เพิ่มขึ้น 4. เกิดผลลัพธ์จากการดำเนินการที่สำคัญเกี่ยวกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ	1. ผลการดำเนินงานของกระบวนการสร้างคุณค่า 2. ผลการดำเนินงานของกระบวนการสนับสนุน 3. เกิดประสิทธิภาพงานงบประมาณและการเงิน การควบคุมค่าใช้จ่าย 4. สร้างความเชื่อมั่น ความโปร่งใสการบริหารจัดการ จากผลความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอก 5. ผลด้านคุณธรรม จริยธรรม จากการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย 6. ผลลัพธ์จากการรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นองค์กรที่ดี ในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
การพัฒนาองค์กร	1. ความสำเร็จของกระบวนการ /ระบบงาน บริหารงานบุคคล 2. ผลการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรสร้างสมรรถนะ ขีดความสามารถช่วยขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายองค์กร 3. ความผาสุก ความพึงพอใจของบุคลากร เป็นการสร้าง ปัจจัยเอื้อให้เกิดประสิทธิภาพ / คุณภาพของงาน 4. ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผู้นำระดับสูงด้าน จริยธรรม

ในการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินของ PMQA นอกจากส่วนกระบวนการ (หมวด 1- 6) และส่วนผลลัพธ์ (หมวด 7) แล้ว ในการประเมินหน่วยงาน ยังมีส่วนของลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งเป็น การจัดทำรายละเอียดภาพรวมในปัจจุบันขององค์กร เพื่ออธิบายภาพลักษณะขององค์กรให้ บุคคลภายนอกได้เข้าใจและรู้จัก ฉะนั้น ขั้นตอนแรกที่องค์กรต้องดำเนินการ คือจัดทำลักษณะสำคัญ องค์กร ก่อนการประเมินองค์กร ตามเกณฑ์ 90 คำถามของหมวด 1 – หมวด 6

ลักษณะสำคัญขององค์กร มีรายละเอียดและประเด็นที่ต้องอธิบายเพิ่มเติม ประกอบด้วย

1. หน่วยงานมีพันธกิจ ทั้งที่กำหนดในกฎกระทรวงและพันธกิจที่กำหนดเป็นงานในหน้าที่ ที่ต้องดำเนินงานมีอะไรบ้าง

2. บอกรายการสินค้า (ผลผลิตของหน่วยงาน มีอะไรบ้าง ส่งผลผลิตให้กับใคร โดยใช้วิธีการ ใดในการส่งมอบผลผลิตนั้นๆ และมีใคร/หน่วยงานใดบ้างที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลผลิต นั้นๆ และทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความคาดหวังอะไรบ้างกับผลผลิตของหน่วยงาน

3. บอกวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์การดำเนินงานตามภารกิจนั้นมีอะไรบ้าง และมีวัฒนธรรม องค์กรเป็นอย่างไรในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงาน

4. รายละเอียดความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ทั้งโครงสร้างและสายงานการกำกับตนเอง เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นว่าหน่วยงานเป็นองค์กรที่มีพฤติกรรมที่ดีด้าน จริยธรรม สำหรับความสัมพันธ์กับภายนอกนั้น หน่วยงานมีความสัมพันธ์ด้านงานบริการหรือการส่ง มอบบริการแก่หน่วยงานใดบ้างด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งแนวทางและการสื่อสารตลอดจนกรมฯ ดำเนินการเกี่ยวกับความคาดหวังของคู่สัมพันธ์อย่างไร เป็นต้น

5. สถานการณ์เกี่ยวกับความท้าทายของหน่วยงานใน 3 ประเด็น ประกอบด้วย

5.1 ประเด็นการแข่งขันกับหน่วยงานคู่แข่งนั้นมีด้านอะไรบ้าง มีคู่แข่งใดบ้าง ทั้งใน และต่างประเทศ ผลการเปรียบเทียบสถานการณ์เป็นอย่างไร

5.2 ประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในการบรรลุภารกิจนั้น มีความท้าทายด้านการ ปฏิบัติการและมีความท้าทายด้านบุคคลกรอย่างไร

5.3 ประเด็นความท้าทายในด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพของงานที่ทำให้มีการดำเนินงานที่ ดีอย่างต่อเนื่องนั้น มีสิ่งใดบ้างที่ท้าทายการดำเนินงานของหน่วยงานบ้าง เป็นต้น

โดยการดำเนินงานตามกรอบ PMQA เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาองค์กร เพราะเป็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรแนวใหม่ ทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ และเป็นการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม โดยเป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบ มี รายละเอียดชัดเจน และมีตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพและการก้าวสู่ความเป็นเลิศ

จากสิ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด เห็นสอดคล้องได้ว่า PMQA เป็นการพัฒนาองค์กรอย่างเป็น องค์รวม ผู้บริหารต้องมีทิศทางในการทำงานและวางเป้าหมายที่มีการกำหนดทิศทางการทำงาน (A) วางเป้าหมายชัดเจน มีการลงมือปฏิบัติงาน (D) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน (L) และมีการ บูรณาการงาน ปรับปรุงงานให้มีคุณภาพสูง (I) ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการแบบ ADLI โดย การตอบคำถามตามเกณฑ์แต่ละหมวด ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการตรวจสอบสุขภาพภายในองค์กร ที่จะทำ

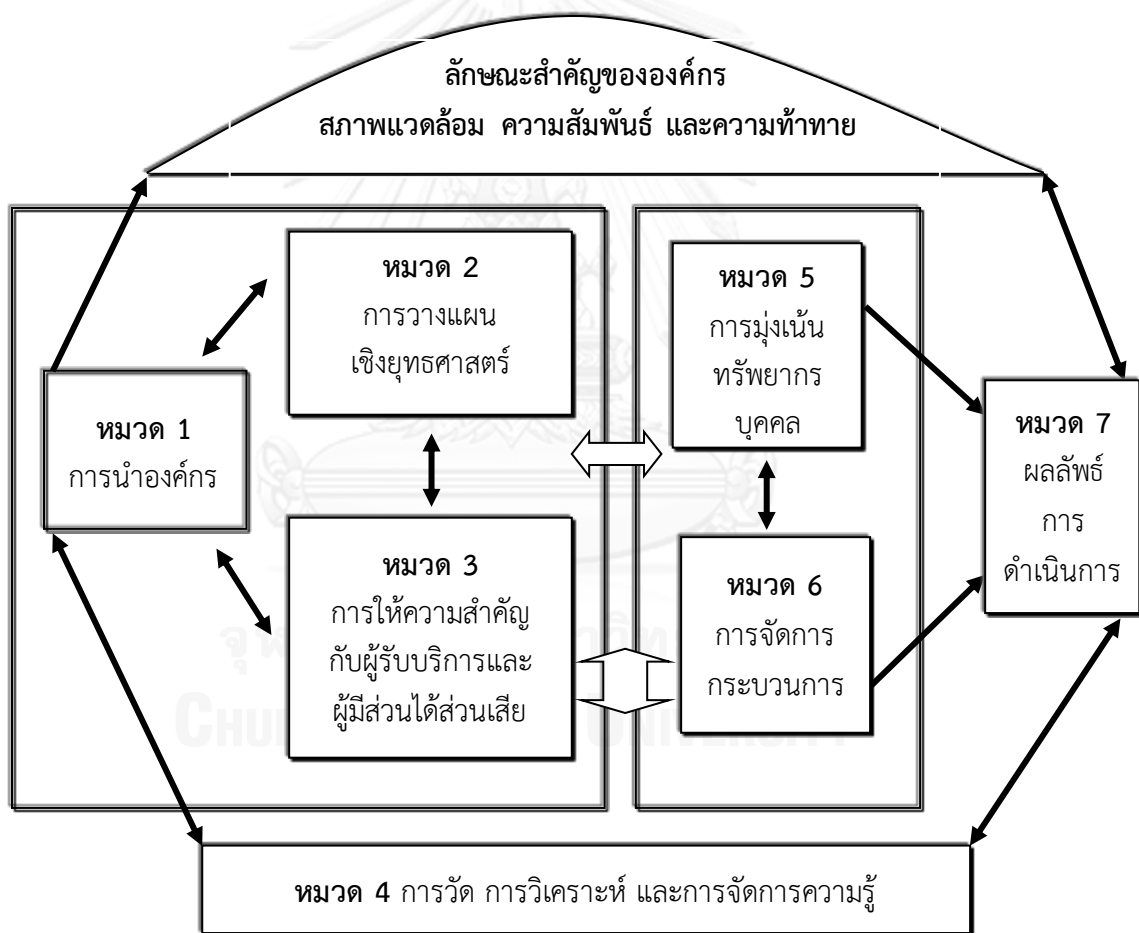
ให้รู้จุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุง เพื่อนำโอกาสดังกล่าวไปวางแผนพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาเครื่องมือในการบริหารจัดการให้เหมาะสมต่อไป

Approach (A) หมายถึง มีระบบ แบบแผน มีกระบวนการ/ระบบ ที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรม ในหัวข้อที่จะประเมิน

Deployment (D) หมายถึง การนำไปใช้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร มีกระบวนการ/ระบบเป็นที่เข้าใจและยอมรับ มีโครงการ แผนงาน กิจกรรม รองรับอย่างชัดเจน

Learning (L) หมายถึง เกิดการเรียนรู้ องค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ และมีระบบในการนำความรู้ที่ได้จัดเก็บ และนำออกมาใช้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

Integration (I) หมายถึง การบูรณาการเชื่อมโยงสอดคล้องกัน มีกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมสอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ



แผนภูมิที่ 2.11 แสดงหลักการของกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)

จากแผนภูมิที่ 2.11 จะเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในหมวด 4 พัฒนามาจากการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย ได้สั่งการให้หน่วยงานราชการตั้งแต่ระดับกระทรวงลงมา จัดทำแผนยุทธศาสตร์และขับเคลื่อนองค์กรโดยมีเป้าหมายที่จะให้องค์กรหรือหน่วยงานเหล่านั้นมีสมรรถนะในการบริหาร และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาองค์กรของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนั้น ให้ความสำคัญอย่างมากในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในฐานะที่เป็นกลุ่มพื้นฐานของระบบที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ ในการนำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ การจัดการความรู้ และการนำองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ

4.1 ความหมายของบูรณาการ

คำว่า “บูรณาการ” มีรากศัพท์จากภาษาละตินว่า “Integrat” หมายถึง การทำให้รวมกันได้ทั้งหมด ไม่มีส่วนใดขาดไป และมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Integration” หมายถึง การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์โดยการเพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป (แปลจาก Oxford Dictionary)

ความหมายของคำว่า บูรณาการ ตามพจนานุกรมของราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายว่า กระบวนการรวมเข้าด้วยกันเพื่อให้สัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ตัวอย่างเช่น การใช้วิธีบูรณาการกับการศึกษาจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาวิชาและจำนวนเวลาเรียน

ทิกนา แชมมณี (2545) ได้ให้ความหมายของบูรณาการว่า หมายถึง การนำเนื้อหาสาระที่มีความเกี่ยวข้องกันมาสัมพันธ์ให้เป็นเรื่องเดียวกันและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะที่เป็นองค์รวมและสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

ประเวศ วะสี (2545) ได้ให้ความหมายของบูรณาการว่า หมายถึง ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ อย่างสมดุล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ให้ความหมายว่า การบูรณาการ คือการนำสิ่งหนึ่งเข้ารวมกับอีกสิ่งหนึ่งเพื่อทำให้สิ่งเดิมเพิ่มพูน สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เอื้อประโยชน์ต่อกัน รวมทั้งการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้าเป็นส่วนประกอบของอีกสิ่งหนึ่ง เพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น

จากความหมายข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า บูรณาการ หมายถึง การหลอมรวมศาสตร์ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพจริง สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติได้

4.2 ความหมายการบริหารงานแบบบูรณาการ

สุธี สุทธิสมบูรณ์ and สมาน รังสิโยภักษ์ (2541) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน หรืออีกนัยหนึ่ง การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ปะนำเอาทรัพยากรทางการบริหาร (Administration Resources) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration CEO)

4.3 แนวคิดระบบบริหารแบบบูรณาการ

มติคณะรัฐมนตรีในวันที่ 22 กรกฎาคม 2546 ได้ปรับปรุงแบบการบริหารราชการในระดับจังหวัดเป็นการบริหารราชการแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา

Institution of Occupational Safety and Health: IOSH คือ “เมื่ออ้างถึงระบบบริหารแบบบูรณาการ หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวของโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ การจัดสรรทรัพยากร และกระบวนการตรวจและประเมินสมรรถนะ” ดังนั้น จึงควรครอบคลุมการ

กำหนดและจัดทำ 1) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 2) กระบวนการธุรกิจ 3) การบริหารและจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ และ 4) เทคโนโลยีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานแบบบูรณาการ หมายถึง การบริหาร การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี การประสานงาน และวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยรวมกันทำหน้าที่อย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียว การจัดระบบการบริหารต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกันเป็นเนื้อเดียวกัน องค์กรนำมาตรฐานการจัดการต่าง ๆ มาใช้ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ด้านเกณฑ์คุณภาพ PMQA ด้านเกณฑ์คุณภาพ สมศ. ด้านเกณฑ์ในการประเมินขององค์กรต้นสังกัด ด้านหลักการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการนำมาใช้รวมกันเป็นระบบการบริหารเดียวขององค์กร โดยทุกกระบวนการ ทุกหน่วยงานต้องทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการรวมเข้าด้วยกันเป็นเนื้อเดียวกัน เรียกว่า บูรณาการ (Integrated) เป็นสิ่งที่ควรทำ เพื่อรองรับการรวบรวมบริหารด้านอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในองค์กรและมีประสิทธิผล เช่น TQM Balance Scorecard Benchmarking เป็นต้น

4.4 หลักการในการบูรณาการ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2545) ได้เสนอว่า การบูรณาการมีองค์ประกอบ 5 ประการได้แก่ แนวความคิด ระเบียบและระบบ กระบวนการ หลักปฏิบัติ และสิ่งประดิษฐ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ได้เสนอหลักการในการบูรณาการ ไว้ดังนี้

1. การบูรณาการสิ่งที่มีอยู่ตามสภาพความเป็นจริง (Factual Integration) หรือการบูรณาการเชิงรูปธรรม โดยการนำสิ่งที่มีอยู่อย่างแยกส่วน มาทำให้เป็นระบบที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ด้วยกระบวนการรวมตัวกันขององค์ประกอบตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป เช่น การนำระบบองค์กรบุคคล มาจัดโครงสร้างใหม่ หรือปรับกระบวนการทำงานใหม่ตามหน้าที่ ต้องมีการประสานงานเชื่อมโยงกัน เพื่อเป็นการประหยัดทรัพยากรและเวลา ลดความซ้ำซ้อนในการทำสิ่งต่าง ๆ

2. การบูรณาการความคิดรวบยอด (Conceptual Integration) หรือการบูรณาการแนวความคิด เช่น กระบวนการสร้างแผนงาน สมมติฐาน ทฤษฎี กระบวนทัศน์ โครงการ แผนงาน เป็นต้น หรือการใช้สองแนวความคิดขึ้นไป ซึ่งอาจมีข้อมูลบางส่วน หรือบางแนวคิดที่ขัดแย้งกัน มาบูรณาการกัน ด้วยการนำองค์ประกอบย่อยที่ดูเหมือนกันมาผสมกลมกลืน ได้ผลลัพธ์คือมูลค่าเพิ่มที่พึงพอใจมากขึ้น เช่น ผู้บริหารองค์กรและพนักงานช่วยกันวางแผนเพื่อให้การดำเนินงานมีความสมบูรณ์และเชื่อมโยงกัน

จึงสรุปได้ว่าหลักการของการบูรณาการ เป็นการที่ได้นำเอาความคิดรวบยอดหรือนามธรรม และสิ่งที่มีอยู่ตามสภาพความเป็นจริงหรือตามรูปธรรม ด้วยการก่อรูปใหม่ให้มีความสมดุลสมบูรณ์และครบถ้วนมากยิ่งขึ้นด้วยการพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ได้แก่ แนวความคิด ระเบียบและระบบ กระบวนการ หลักปฏิบัติ และสิ่งประดิษฐ์

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ความหมายของคำว่า Strategic Plan นั้นมีการให้ความหมายภาษาไทยหมายถึง แผนกลยุทธ์ หรือแผนยุทธศาสตร์ โดยทั่วไปคำว่า แผนยุทธศาสตร์ จะได้รับความนิยมนำมาใช้ในทางทหาร และหน่วยงานราชการ ส่วนแผนกลยุทธ์จะใช้เรียกในการวางแผนทางธุรกิจ ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะเรียกความหมายของ Strategic Plan ว่า “แผนยุทธศาสตร์”

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือการบริหารยุทธศาสตร์นั้น เป็นกระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมององค์กรเป็นภาพรวม และมองอย่างเป็นระบบ คือ มองผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยส่วนรวมอย่างไร ตลอดจนมององค์กรอย่างกว้างไกล คือ การคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวว่าจะเป็นอย่างใด กำหนดทิศทางอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม มีแนวคิดต่างๆ มากมายเกี่ยวกับเรื่องของการบริหารจัดการ หรือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ที่ถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบในการบริหารจัดการ โดยที่แผนกลยุทธ์จะเป็นเหมือนกับทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ตลอดจนจนถึงแผนในการปฏิบัติเพื่อทำให้องค์กร หรือหน่วยงานได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

5.1 ความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy)

Alfred (1962) ได้กล่าวว่าแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์กร และการยอมรับวิธีการในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น

David (1995) ได้กำหนดความหมายว่า “ยุทธศาสตร์” เป็นวิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

Hunger and Wheelen (2004) ได้ให้คำนิยาม “ยุทธศาสตร์” ว่าเป็นแผนแม่แบบขององค์กร ที่ระบุว่าจะบรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างไร เพื่อสร้างข้อได้เปรียบและลดความเสี่ยง

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้ให้ความหมายว่า “ยุทธศาสตร์” คือแผนงานที่มีความพร้อมสมบูรณ์ ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งยุทธศาสตร์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะบรรลุความสำเร็จได้แน่

Certo and Peter (1991) ให้นิยามคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wright, Pringle et al. (1992) ให้คำจำกัดความยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

Bikas (1999) ให้ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผนการปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

Thomson and Strickland (2003) ให้ความหมายของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ว่าเป็นขั้นตอนในทางการบริหาร ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) 4) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) 5) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) โดยการคิดริเริ่มปรับปรุงแก้ไข แล้วปรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้านต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก และจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร เป็นต้น

5.2 ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นภารกิจของหน่วยงานทุกระดับ เพราะบุคคลทุกคนไม่ใช่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูง (Top Brass) (ประชุม รอดประเสริฐ 2533) แผนยุทธศาสตร์ถือเป็นโครงร่างหลัก (Grand Design) หรือเป็นวิธีการโดยรวมที่บุคคลหรือองค์กรต้องทำขึ้น เพื่อเป็นกรอบให้การดำเนินงานบรรลุถึงจุดประสงค์

การสร้างแผนยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐาน 3 ประเภทของหน่วยงาน (ประชุม รอดประเสริฐ, 2533) คือ 1) พลังมหาภาคจากภายนอกองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ พลังทางวิชาการ (เทคโนโลยี) พลังทางการเมือง พลังทางเศรษฐกิจ พลังทางสังคม และอื่น ๆ 2) พลังมหาภาคจากภายในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ ค่านิยมของหน่วยงาน จุดอ่อน และจุดแข็งของหน่วยงาน บุคลิกลักษณะของบุคคลในหน่วยงาน และอื่น ๆ 3) วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ในกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือขององค์กร อิทธิพลซึ่งเป็นพลังทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะได้รับการตรวจสอบอย่างละเอียดลึกซึ้งโดยการวิเคราะห์แล้วจึงนำไปประยุกต์เพื่อการสร้างแผนยุทธศาสตร์

5.3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

5.3.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process)

Kotler และ Murphy (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา โดยแบ่งกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าหมาย (Goal Formulation)
4. การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์กร (Organizational Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนยุทธศาสตร์นี้ไม่ใช่เพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตเท่านั้น แต่เป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์อันพึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และปรับเปลี่ยนปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นเป้าหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามระยะเวลาที่กำหนดในแต่ละช่วง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรที่เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนงาน โครงการ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรมากกว่า การพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมจะสะท้อนถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และวนซ้ำกลับไปมาในกระบวนการ เริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) การนำไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุม/ทบทวน (Strategic Control)



แผนภูมิที่ 2.12 แสดงความสัมพันธ์ของการวางแผน

Certo and Peter (1991) เสนอขั้นตอนในการจัดทำยุทธศาสตร์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นการพิจารณา สภาพแวดล้อมที่ประกอบไปด้วยปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดแข็ง-จุดอ่อน และปัจจัยภายนอกองค์กร ที่เป็นโอกาส-อุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์กร

2. การตั้งทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณา พันธกิจขององค์กร ซึ่งพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กร กระบวนการสร้างทิศทางของ องค์กรประกอบไปด้วย

- 2.1. การทบทวนผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2.2. การกำหนดพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม
- 2.3. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม

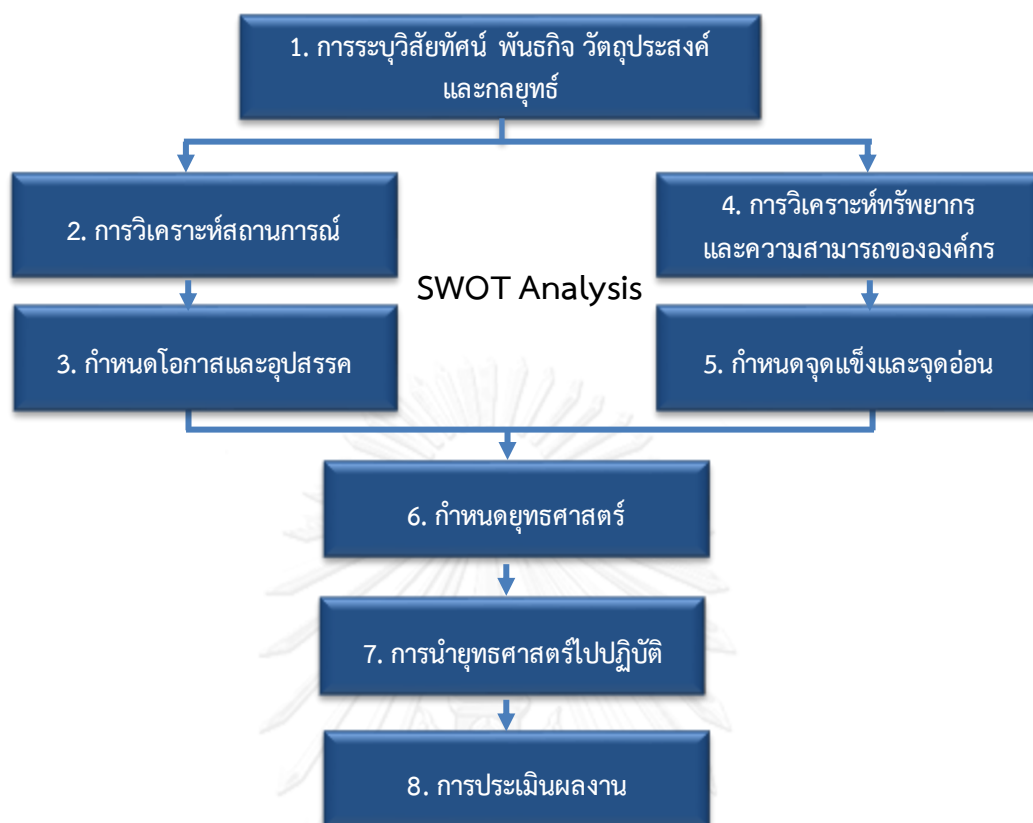
ขั้นตอนที่ 2.1-2.3 เป็นผลมาจากการทบทวนในขั้นตอนที่ 1 ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและอยู่รอดในระยะยาวให้กับ องค์กร ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนต่อไป โดย 1) วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของ สภาพแวดล้อม 2) พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมขององค์กร 3) สร้างวัตถุประสงค์ย่อย

3. กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) โดยการพิจารณากำหนดและเลือก ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์ทางเลือก ด้วยเทคนิคต่างๆ รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค (SWOT analysis)

4. การปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) โดยการ ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

5. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) โดยการติดตามผลการปฏิบัติงาน และทำงานประเมินผลความสำเร็จขององค์กร

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2547 ได้กล่าวถึงการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการนำหลักการที่ต้องการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ขององค์กร โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน เพื่อที่จะติดตามและประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานองค์กร คือ การวางแผนการ จัดการองค์กร การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม ในกระบวนการจัดการของแผนยุทธศาสตร์



แผนภูมิที่ 2.13 แสดงแผนยุทธศาสตร์องค์กร

Wheelen and Hunger (2002) กล่าวว่า รูปแบบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ข้อหลักๆ ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง แรงผลักดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

1.2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (The Threat of New Entrants)

1.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The Bargaining Power of Suppliers)

1.2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The Bargaining Power of Buyers)

1.2.4 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้ (The Threat of Substitute Products or Services)

1.2.5 ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม (The Degree of Rivalry among Existing Competitors)

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก – ภายในองค์กร มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำ และคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 2 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การควบคุมและประเมินผล

Plunkett et al (2005) ได้กำหนดกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย (mission and goals)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and Extend Environment) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส (SWOT)

3. ประเมินพันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์องค์กรอีกครั้ง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้

4. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และการใช้ทรัพยากร

5. การนำยุทธศาสตร์ไปใช้

6. การควบคุมและประเมินผลประกอบการ

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบสำคัญต่อไปนี้

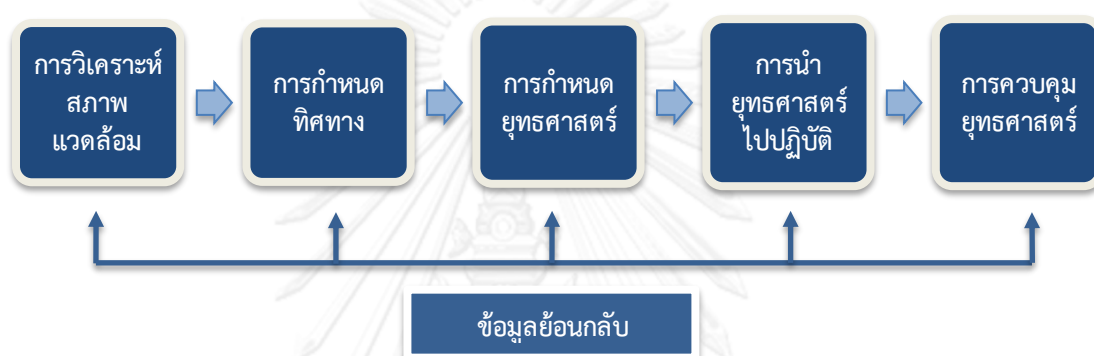
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อดูว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาส และข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and goal) ขององค์กร

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดยุทธศาสตร์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่ยุทธศาสตร์องค์กร ยุทธศาสตร์ธุรกิจ และยุทธศาสตร์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

4. การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงการนำยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้แผนยุทธศาสตร์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินยุทธศาสตร์ว่าประสบความสำเร็จดังที่เป้าหมายไว้หรือไม่ อย่างไร เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนายุทธศาสตร์ต่อไป



แผนภูมิที่ 2.14 แสดงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

จะเห็นได้ว่ากระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากตัวแปรต่าง ๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถจำแนกยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์องค์กร ยุทธศาสตร์ธุรกิจ และยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่

ระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรในรูปของทัศนคติทั่วไป เพื่อไปสู่การเจริญเติบโตและทิศทางในการบริหารจัดการขององค์กร (Wheelen and Hunger, 2002:13) รวมถึงระดับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า องค์กรทำอะไรอยู่ องค์กรทั้งหมดควรจะเป็นอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่ เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ได้แก่ SWOT Analysis โดยใช้

เมตริกซ์การประเมินและให้น้ำหนักปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis) ซึ่งเป็น การประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร

เมตริกซ์การประเมินและให้น้ำหนักปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis) ซึ่งเป็น การประเมินโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อ องค์กรในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี กฎหมาย เป็นต้น

เมตริกซ์อุปสรรค-โอกาส-จุดแข็ง-จุดอ่อน (Threats-Opportunities-Weaknesses- Strengths, TOWS Matrix) เป็นเมตริกซ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค (Threats, T) โอกาส (Opportunities, O) กับจุดแข็ง (Strengths, S) และจุดอ่อน (Weaknesses, W)

การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือในการพิจารณา โดยการนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้วิเคราะห์แล้วนั้น คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค มาใช้ในการประกอบการพิจารณาตามรูปแบบในตาราง

ตารางที่ 2.6 แสดงตาราง TOWS Matrix สำหรับใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์

ปัจจัยภายใน (Internal factors) ปัจจัยภายนอก (External factors)	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	S1...	W1
	S2	W2
	S3	W3
.....
โอกาส (Opportunities)	ยุทธศาสตร์ SO	ยุทธศาสตร์ WO
O1	ใช้จุดแข็งเพื่อสร้างความ	ใช้ความได้เปรียบจากโอกาส
O2	ได้เปรียบจากโอกาส	มาลบล้างจุดอ่อน
O3		
.....		
อุปสรรค (Threats)	ยุทธศาสตร์ ST	ยุทธศาสตร์ WT
T1	ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยง	เพื่อลดจุดอ่อนและ
T2	อุปสรรคหรือภัยคุกคาม	หลีกเลี่ยงอุปสรรค
T3		
.....		

แนวทางกำหนดยุทธศาสตร์ทั้ง 4 รูปแบบมีวิธีการดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ SO เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานโดยใช้ จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้

2. ยุทธศาสตร์ WO เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กรหรือ หน่วยงานให้ดีขึ้น ด้วยการใช้อุปสรรคภายนอกที่เกิดขึ้น

3. ยุทธศาสตร์ ST เป็นการนำเอาจุดแข็งขององค์กรหรือหน่วยงานมาเพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยง หรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามภายนอกได้

4. ยุทธศาสตร์ WT เป็นยุทธศาสตร์ที่ป้องกันตัวขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่เกิดขึ้นจากภายนอก

ระดับที่ 2 ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นระดับหน่วยธุรกิจ โดยมุ่งเน้นความสำคัญเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Position) โดยที่หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยก็จะกำหนดแผนยุทธศาสตร์ตามความเหมาะสมดังนี้

1. ความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiate) เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างของสินค้าและบริการให้มีคุณภาพเหนือคู่แข่ง โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ โดยที่ไม่คำนึงถึงราคามากนัก

2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นสินค้าและบริการที่มีมาตรฐาน ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ

3. การสนองตอบอย่างรวดเร็ว (Quick-Response) ในระดับธุรกิจนี้ ธุรกิจจะต้องเผชิญกับ คู่แข่งขันในด้านการแสวงหาลูกค้า องค์กรจะแข่งขันกันกับองค์กร หรือหน่วยงานอื่นที่มีสินค้าและบริการที่คล้ายคลึงกัน และอยู่ในตลาดที่คล้ายคลึงกัน

4. การมุ่งที่ตลาดเฉพาะส่วน (Focus) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการต่อลูกค้าหรือผู้มารับบริการในกลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะ

ระดับที่ 3 ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) เป็นวิธีการซึ่งแต่ละหน้าที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กรและหน่วยธุรกิจ โดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Wheelen and Hunger, 2002) หรือเป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในหน่วยงานระดับหน้าที่จะมีส่วนสร้างคุณค่าสำหรับผู้มาใช้บริการหรือลูกค้า (Customer Value) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับลูกค้าในหน้าที่ต่าง ๆ อาทิเช่น การปฏิบัติการ (Operation) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การเงิน (Financial) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

5.4 ประโยชน์ของการวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถบริหารและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ต่อการบริหารองค์กรอีกหลายประการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์ 2537)

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจ และมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น

2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหา อุปสรรค ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้า อันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

3. ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินการอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพในอนาคตของการพัฒนาและนำองค์กรต่อไป

4. ช่วยให้เกิดการวิเคราะห์ถึงโอกาส และช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ

7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

จากมุมมองของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในองค์กรธุรกิจ เพื่อสร้างให้องค์กรมีสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขัน ในขณะที่ Keller (1983) ได้กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ในวงการอุดมศึกษาว่าดังนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่พิมพ์เขียว (Blueprint) หรือการรวบรวมความคิดออกมาเป็นรายละเอียดในเอกสารที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหารหรือกรรมการสภา การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา และสภาพภายในของสถาบันเอง รวมทั้งภารกิจของสถาบัน สภาพภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ สภาพภายในสถาบัน เช่น วัฒนธรรมองค์กร จุดเด่น จุดอ่อนของสถาบัน สถานภาพทางด้านงบประมาณของสถาบัน เป็นต้น

3. การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยึดตามความต้องการของตลาดหรือสังคมเสมอไป สถาบันจะต้องมีจุดยืนโดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้ แต่ก็ต้องไม่ลืมที่จะนำเอาความต้องการของตลาดเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาด้วย

5.5 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร (Certo & Peter, 1991) จุดประสงค์ของการวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ผลการวิเคราะห์ใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ 2541)

แนวความคิดพื้นฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ มาจาก ส่วนผสมที่ลงตัวระหว่างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อม ภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) (Pearce and Robinson 2005) ทำให้องค์กรเพิ่มความแข็งแกร่ง และโอกาส ในขณะที่เดียวกันก็ลดจุดอ่อนและอุปสรรค

สมยศ นาวิการ (2541) ระบุประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT 3 ประเด็น คือ

1. วิเคราะห์ SWOT เพื่อได้ขอบเขตที่เหมาะสมในการประเมินฐานะปัจจุบันและ อนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ บนรากฐานของผลการวิเคราะห์
3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะๆ จะช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตลอดเวลา

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) (อ้างถึงใน ธนศ จิตสุทธิ ภากร (2547) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานหรืออุตสาหกรรม (Task or Industry Environment)ความสามารถในการสร้างกำไรของธุรกิจ และลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรมมี ทิศทางโดยตรงต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ของ ธุรกิจประกอบ ด้วยคู่แข่ง (ที่มีอยู่เดิมและที่มีศักยภาพ) ลูกค้า และผู้ขายปัจจัยการผลิต

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดยุทธศาสตร์โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่ง สถานภาพขององค์กร เพื่อประเมินว่าองค์กรมีลักษณะเด่น เชิงโอกาส หรือลักษณะด้อยเชิงคุณภาพมากน้อยเพียงใด และสรุปจุดแข็งและจุดอ่อน
2. พัฒนาทางเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลายยุทธศาสตร์ด้วยกันขึ้นอยู่กับผลของการ วิเคราะห์ SWOT ได้แก่

2.1 พิจารณายุทธศาสตร์เพื่อขยายธุรกิจ (Growth Strategy) ซึ่งสามารถทำได้โดย การขยายธุรกิจในโดยการลงทุนเพิ่มหรือการซื้อกิจการเพิ่ม

2.2 ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจครบวงจรหรือการควบกิจการ (Integration Strategy) การรวมธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อลดต้นทุนหรือหาความมั่นคงจากการสั่งและผลิตสินค้าเอง หรือ การเข้าไปควบกิจการที่ทำธุรกิจคล้ายคลึงกัน เพื่อลดการแข่งขัน

2.3 ยุทธศาสตร์การเพิ่มชนิดของสินค้าหรือการบริหาร (Diversification Strategy) เมื่อบริษัทต้องการเพิ่มชนิดของสินค้า ซึ่งปกติมักจะใช้ยุทธศาสตร์การเข้าไปซื้อธุรกิจอื่นหรือยี่ห้ออื่น

2.4 ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นการลดขนาดและ ขอบเขตของกิจการ โดยยกเลิกแผนงาน แผนก หรือกิจกรรม

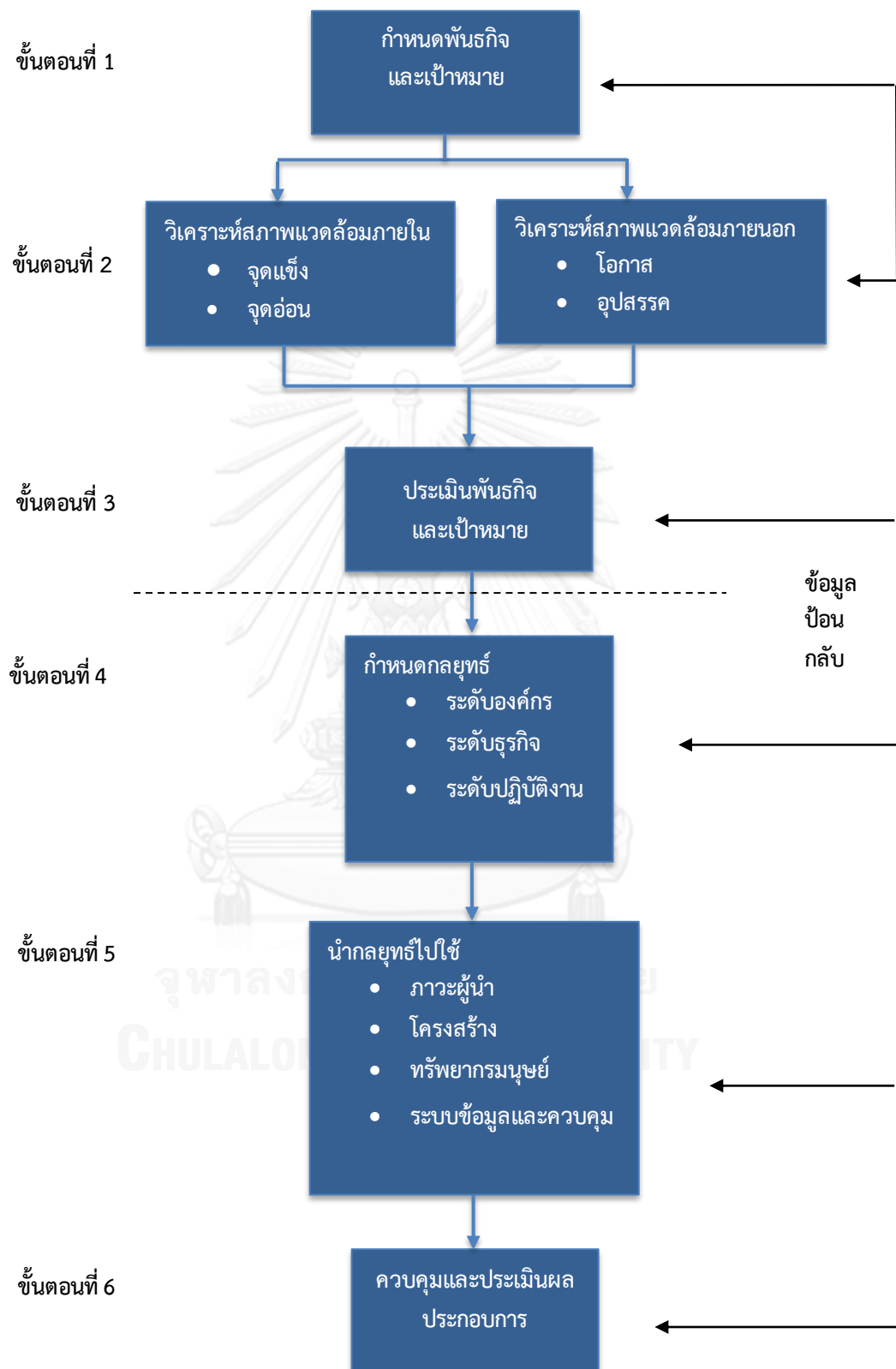
2.5 ยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นการดำเนินงาน เฉพาะแผนงานที่มีความรู้ ความชำนาญเพียงชนิดเดียว

ตารางที่ 2.7 ตารางเมตริกซ์แสดงยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้จากการพิจารณาจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
ปัจจัยภายนอก	SO มีจุดแข็งและมีโอกาส กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy)	WO มีจุดอ่อนและมีโอกาส กลยุทธ์อนุรักษ์ (Conservative Strategy)
โอกาส (Opportunities)	SO มีจุดแข็งและมีโอกาส กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy)	WO มีจุดอ่อนและมีโอกาส กลยุทธ์อนุรักษ์ (Conservative Strategy)
อุปสรรค (Threats)	ST มีจุดแข็งและมีอุปสรรค กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)	WT มีจุดอ่อนและมีอุปสรรค กลยุทธ์ตั้งรับ (Defensive Strategy)

จากการวิเคราะห์ SWOT สามารถสรุปโดยใช้เมตริกซ์ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค เพื่อพิจารณาถึงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์ SO (SO Strategy) เป็นตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่เป็นเป้าหมายของทุกองค์กร โดยองค์กรจะใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาส ถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขเพื่อให้เปลี่ยนเป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคก็ต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส ในกรณีนี้องค์กรจะใช้จุดแข็งที่มีเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส
2. ยุทธศาสตร์ WO (WO Strategy) เป็นสถานการณ์ที่ธุรกิจพยายามให้มีจุดอ่อนต่ำสุด และมีโอกาสสูงสุด ดังนั้น องค์กรที่มีจุดอ่อนในบางกรณีจะต้องพยายามหาวิธีแก้ไข โดยการซื้อข้อได้เปรียบจากเทคโนโลยีหรือบุคลากรที่มีทักษะจากภายนอกในการพัฒนาองค์กร ในกรณีนี้องค์กรจะพยายามแก้ไขจุดอ่อนและสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส
3. ยุทธศาสตร์ ST (ST Strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดแข็งและมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เป้าหมายขององค์กรคือพยายามให้มีจุดแข็งสูงสุด และอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้น องค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การบริหารจัดการ เพื่อขจัดอุปสรรคจากคู่แข่งในกรณีนี้องค์กรจะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้
4. ยุทธศาสตร์ WT (WT Strategy) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดอ่อนและมีอุปสรรค โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดอุปสรรคให้ต่ำสุด โดยองค์กรอาจใช้วิธีร่วมทุน (Joint Venture) เป็นพันธมิตรกับเครือข่าย (Network) การลดค่าใช้จ่าย (Retrenchment) ในกรณีนี้บริษัทจะต้องพยายามสร้างจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคให้ได้



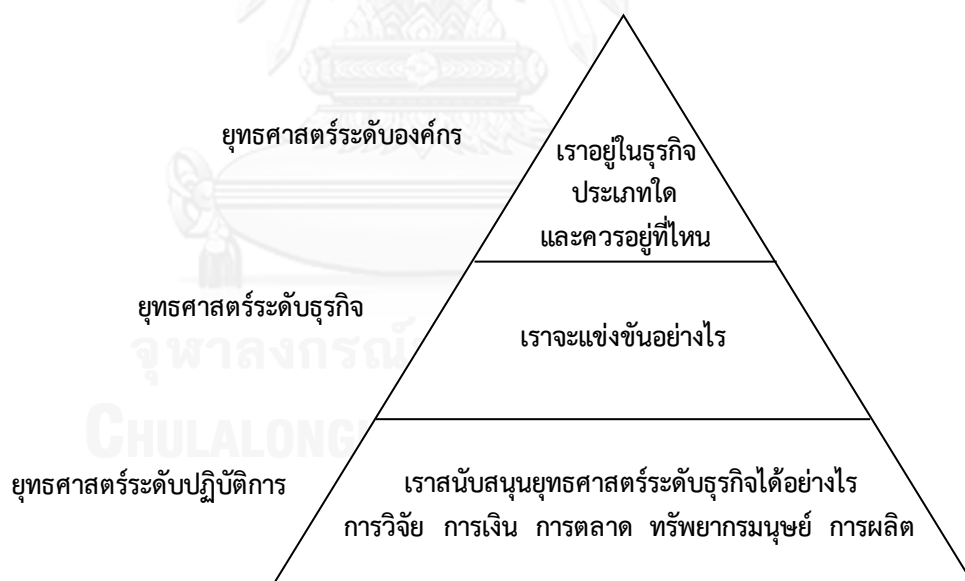
แผนภูมิที่ 2.15 แสดงขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

5.6 ลักษณะสำคัญ องค์ประกอบ และหน้าที่ของยุทธศาสตร์

การสร้างยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การกำหนด พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) การพัฒนายุทธศาสตร์ การวางแผนทางและนโยบาย โดยองค์กรต้องตระหนักถึงจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และข้อจำกัดขององค์กร (Wheelen and Hunger, 2004)

ยุทธศาสตร์มี 3 ระดับ (Wheelen and Hunger, 2004) ดังนี้

1. กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการอธิบายทิศทางของธุรกิจ ขอบเขตการทำธุรกิจ การบริหารจัดการธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจ การจัดสร้างโครงสร้างองค์กรเพื่อ บรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นแข่งขันในสินค้าหรือ การบริการของหน่วยธุรกิจหน่วยใดหน่วยหนึ่ง (business unit)
3. กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งที่แผนการ ปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจ โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นการกำหนด กลยุทธ์เชิงเทคนิค การเงิน และการผลิต เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน



แผนภูมิที่ 2.16 แสดงประเด็นที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดยุทธศาสตร์ของแต่ละระดับ

การวางแผนยุทธศาสตร์ และการจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Strategic Management)

Plunkett et al (2005) ได้อธิบายองค์ประกอบของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยตั้งคำถามเชิงธุรกิจ 4 คำถามด้วยกัน คือ

1. องค์กรวางตำแหน่งตัวเองในตลาดอย่างไร
2. องค์กรต้องการตำแหน่งอะไรในตลาด
3. แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในตลาดเป็นอย่างไรบ้าง
4. แนวทางที่ดีที่สุดที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายของตนเองมีอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่เกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ด้วยการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวจะกำหนดยุทธศาสตร์ที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายและระบุว่าต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง

ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นมาต้องมีองค์ประกอบ 4 อย่าง ได้แก่

1. ขอบเขต (Scope) ของธุรกิจ เช่น ขนาด และการวางตำแหน่งในตลาดในประเทศและต่างประเทศ
2. การใช้ทรัพยากร (Resource Deployment) เป็นการกำหนดว่าองค์กรจะใช้ทรัพยากรใดบ้าง เช่น การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพของสินค้า
3. ความได้เปรียบในข้อแตกต่าง (Distinctive Competition Advantage) เช่น บริษัทมีความรู้และทำอะไรได้ดีที่สุด บริษัทที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งเน้นที่จุดเด่นของสินค้าตนเอง และสร้างจุดแข็ง (Competitive Edge)
4. การรวมพลัง (Synergy) การรวมพลังและความร่วมมือกับพันธมิตรในธุรกิจเดียวกัน เพื่อขยายส่วนแบ่งการตลาด เป็นการลดค่าใช้จ่าย การใช้เทคโนโลยีร่วมกัน และทีมบริหารเดียวกัน เช่น การที่บริษัท IBM ขายคอมพิวเตอร์กับบริษัทต่างๆ ซื่อกิจการของบริษัท Lotus ซึ่งขายคอมพิวเตอร์ใช้ในบ้าน เป็นการรวมพลังของธุรกิจการผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ และการขายปลีกซอฟต์แวร์ไว้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5.7 ผู้บริหารและบทบาทในการบริหารยุทธศาสตร์

ผู้บริหารที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer หรือ CEO) โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้น มีหน้าที่หรือบทบาทที่เปรียบเสมือนกับกัปตันเรือที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการเดินทาง เป้าหมายและเส้นทางการเดินเรือ รวมทั้งการออกคำสั่งให้เรือออกเดินทางได้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร คือเป็นนักยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีบทบาทย่อยดังนี้

1.1 เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะก้าวไปเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ต้องการจะบรรลุ

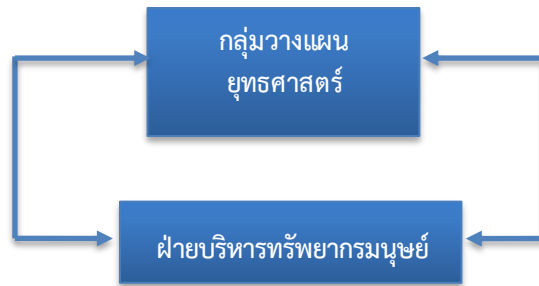
1.2 เป็นผู้ก่อให้เกิดการนำแผนยุทธศาสตร์และแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ

นอกจากนี้ในการนำองค์กรสมัยใหม่ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแต่งตั้งให้มีผู้บริหารระดับสูงที่ทำหน้าที่เป็น Chief Knowledge Officer หรือ Chief Learning Officer เพื่อทำหน้าที่ในการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ นำความรู้มาบริหารจัดการ สร้างความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ตลอดจนถ่ายทอดข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นแก่สมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรโดยรวมมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างเหมาะสม

2. ฝ่ายปฏิบัติการ (Line Manager) ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการทุกคนต้องมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพราะผู้บริหารเหล่านี้เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรง จึงมีข้อมูลที่ต้องเป็นจริง และใกล้ชิดกับผู้มารับบริการ และที่สำคัญคือผู้บริหารเหล่านี้เป็นฝ่ายที่จะต้องนำแผนยุทธศาสตร์นี้ไปปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่ต้องทำให้ผู้บริหารเหล่านี้มีความเป็นเจ้าของ และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

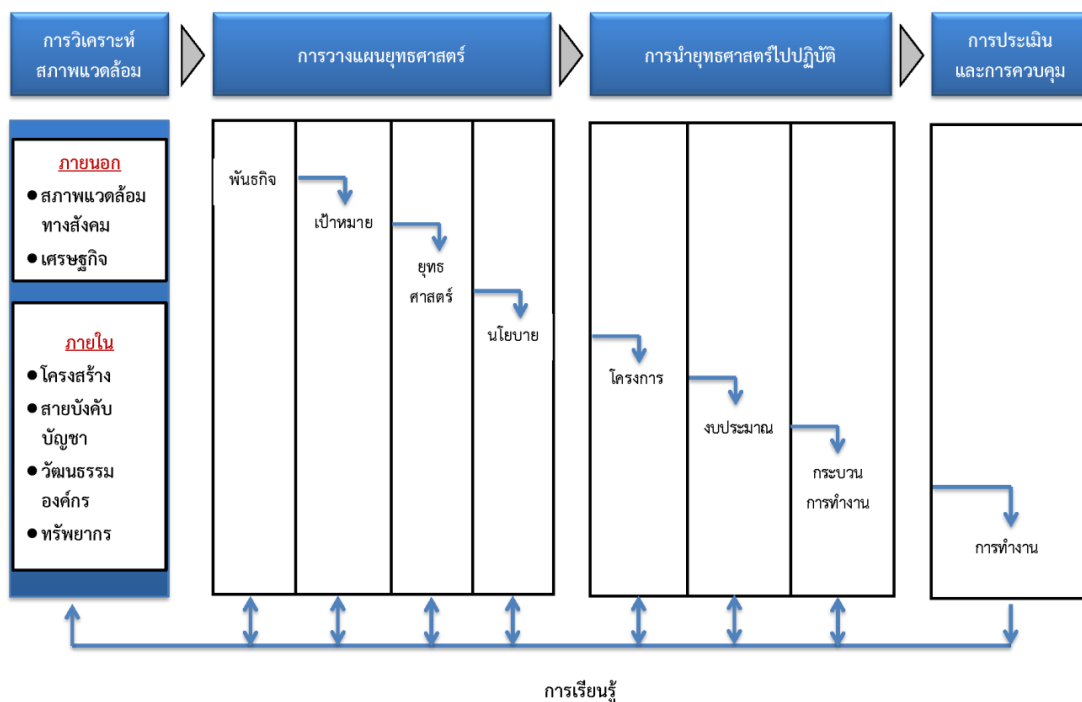
3. ผู้บริหารฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา (Staff Manager) หมายถึงฝ่ายที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนให้แผนยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิจัยและวางแผน ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (ก.พ.ร.) เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วฝ่ายวิจัยและวางแผนนั้นจะมีบทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน เช่น ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจในด้านต่าง ๆ หรือช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ในที่นี้ฝ่ายวิจัยและวางแผนนั้นไม่ควรจะเป็นผู้วางแผนโดยตรง มิเช่นนั้นแผนที่วางมาอาจจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ที่ต้องนำแผนไปปฏิบัติ เนื่องจากไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนก็เป็นได้

ส่วนฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่ดูแลงานในทุก ๆ อย่างทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของคณะผู้วางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้คณะวางแผนฯ ได้รับทราบข้อมูล ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านที่สำคัญ ๆ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เองก็จะได้รับทราบและเข้าใจแผนยุทธศาสตร์ตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อจะได้ประสานกิจกรรมของแต่ละฝ่าย ให้สนับสนุนและสอดคล้องกับกระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรนอกจากระบบที่ดีแล้วนั้น ยังขึ้นอยู่กับคน คนจะเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้น ความพร้อมของคน การพร้อมรับข้อมูลและความรู้ การเตรียมคน การฝึกอบรมและพัฒนา รวมไปถึงการจูงใจคนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง



แผนภูมิที่ 2.17 แสดงลักษณะของความร่วมมือโดยเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมวางแผนยุทธศาสตร์

โดยสรุป กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ สามารถสรุปเป็นแผนภาพการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Wheelen and Hunger, 2004) ตามแผนภูมิที่ 2.18



แผนภูมิที่ 2.18 แสดงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากแผนภูมิที่ 2.18 แสดงการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ จะเห็นได้ถึงขั้นตอนและวิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อให้เราได้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตามหลัก SWOT Analysis ส่วนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นการกลับไปทบทวน และกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ส่วนที่ 3 คือการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และส่วนที่ 4 คือ

การประเมินผลและควบคุม ซึ่งในขั้นตอนทั้งหมดนี้ เราสามารถทบทวนและแก้ไขแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา โดยสังเกตได้จากลูกศรที่ย้อนกลับไปในส่วน เพื่อเปิดโอกาสให้องค์กรได้ทบทวนแผนการและยุทธศาสตร์ได้ตลอดเวลา หากเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หรือบางครั้งแผนงานที่เรากำหนดไว้ตั้งแต่ต้นอาจจะไม่สามารถดำเนินการได้สัมฤทธิ์ผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ก็สามารถย้อนกลับมาทบทวน เพื่อแก้ไขปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมต่อไป



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนินาถ ฤ สุนทร (2545) ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพสำหรับกิจการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริิหารกิจการนักศึกษา พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารกิจการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน 21 สถาบันจำนวน 125 คน โดยศึกษาสภาพการบริิหารกิจการนักศึกษา ปัญหาการบริหารกิจการนักศึกษา การยอมรับและแนวโน้มการนำการบริหารคุณภาพมาประยุกต์ใช้ องค์ประกอบที่เหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพ และเกณฑ์มาตรฐานการบริหารคุณภาพ

นำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์ผล เพื่อกำหนดรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า กิจการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนมีภารกิจ 2 ด้านคือ 1) ด้านการพัฒนาการศึกษา ได้แก่ งานกิจกรรมนักศึกษา งานวินัยนักศึกษา 2) ด้านการบริการนักศึกษา ได้แก่ งานบริการสวัสดิการ การศึกษา แนะแนว และงานอนามัย

เกณฑ์มาตรฐานกิจการศึกษามี 7 ด้านประกอบด้วย 1) สภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นความต้องการของนักศึกษา 4) การนำเสนอเทศมาวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจ 5) การบริหารทรัพยากรบุคคล 6) การควบคุมกระบวนการทำงาน 7) การประเมินผลการทำงาน

รูปแบบการบริหารคุณภาพสำหรับกิจการศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ภารกิจ โครงสร้างยอมรับผิดชอบในการบริหารคุณภาพ และวิธีการดำเนินงาน

กลยุทธ์การบริหารคุณภาพมี 4 ด้านคือ ด้านความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ด้านการจัดสรรและจัดหาทรัพยากร ด้านการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการตรวจติดตามและประเมินผล กลยุทธ์แต่ละด้านมีวิธีการปฏิบัติคือ 1) จัดทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร 2) มีเอกสารแสดงว่ามีการจัดการทรัพยากร 3) มีคู่มือการทำงานทุกฝ่าย 4) มีการประเมินผลทั้งระบบ

นำรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพไปจัดตั้งที่สำนักกิจการศึกษามหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น ประเมินผลสัมฤทธิ์และความสอดคล้องของระบบ โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานการบริหารคุณภาพปรากฏผลในเชิงปริมาณมีค่าเฉลี่ยของความสอดคล้องทั้งระบบ 89.2

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันและเปลี่ยนความรู้ และการบริหารความรู้ มีการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมความรู้จากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีและผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนจำนวน 19 แห่ง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันยังเกิดขึ้นค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการ

ความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม โนวเลจเวิร์กเกอร์ สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตรเทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดี ความชอบ การดำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้มีในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในด้านการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอเน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ คือการเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ 2) ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ 3) ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน 4) ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนาโนวเลจเวิร์กเกอร์ พัฒนาศูนย์ความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ 5) ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน 6) ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์โนวเลจเวิร์กเกอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม 7) ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ 8) ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข 9) ด้านผลการดำเนินการคือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนโนวเลจเวิร์กเกอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ

ฐานปณิธิ ธรรมเมธา (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเทคโนโลยีการศึกษา ของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ 51 คน ผู้บริหาร 13 คน และผู้ปฏิบัติงานเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 370 คน

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 14 มาตรฐาน และ 84 ตัวบ่งชี้ คือมาตรฐานที่ 1 งานออกแบบและพัฒนาการเรียนการสอน ตัวบ่งชี้คือ มีขั้นตอนการออกแบบและพัฒนา การใช้ทฤษฎีและจิตวิทยาการเรียนการสอน การประเมินผล และผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ มาตรฐานที่ 2 งานออกแบบเพื่อพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ตัวบ่งชี้คือ มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย วิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์งาน การดำเนินงาน การประเมินผลและนำผลมาปรับปรุงงาน และมีผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ มาตรฐานที่ 3 งานฝึกอบรม

ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ตัวบ่งชี้คือ มีการศึกษาความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย กำหนดวิธีการและกิจกรรม การเขียนโครงการ การควบคุมคุณภาพ การจัดฝึกอบรมภายในและภายนอก และผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ มาตรฐานที่ 4 งานวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีการศึกษา ตัวบ่งชี้คือ มีการวิจัย การพัฒนาสร้างสรรค์ผลงาน และนำผลงานไปใช้ มาตรฐานที่ 5 งานประเมินผล ภายในและภายนอก ตัวบ่งชี้คือ มีระบบคุณภาพ และกลไกสำหรับการประเมินภายในและภายนอก มาตรฐานที่ 6 งานเผยแพร่ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ตัวบ่งชี้คือ มีแผนงาน การดำเนินงานโครงการ เผยแพร่แก่บุคคลภายในและภายนอก การจัดทำคู่มือ การประเมินงาน และการประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ มาตรฐานที่ 7 งานผลิตสื่อกราฟิก มาตรฐานที่ 8 งานผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ ตัวบ่งชี้ คือ มีการวิเคราะห์งานและแผนดำเนินงาน ให้คำปรึกษา ทำความเข้าใจ การแสดงตัวอย่างผลงาน เลือกวัสดุ วิธีการผลิต การตรวจสอบผลงาน การตรวจสอบอุปกรณ์ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ มาตรฐานที่ 9 งานผลิตสื่อวีดิทัศน์/โทรทัศน์ มาตรฐานที่ 10 งานผลิตสื่อเสียง/วิทยุ มาตรฐานที่ 11 งานผลิตสื่อคอมพิวเตอร์ ตัวบ่งชี้ คือ มีการวิเคราะห์และวางแผนดำเนินงานให้คำปรึกษา ควบคุมกระบวนการผลิต พัฒนาวิธีการผลิตสื่อ การตรวจสอบผลงาน การตรวจสอบอุปกรณ์ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการมีความพอใจ มาตรฐานที่ 12 งานบริการให้คำปรึกษา ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ตัวบ่งชี้คือ มีระบบการคัดเลือกบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยสนับสนุนงาน และผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ มาตรฐานที่ 13 งานบริการสื่อการสอนและสไลด์ทัศนูปกรณ์ ตัวบ่งชี้คือ มีการจัดบริการ จัดทำคู่มือ การใช้งานระบบฐานข้อมูล การศึกษาความต้องการผู้ใช้บริการ การตรวจสอบ ดูแล บำรุงรักษาสื่อและสไลด์ทัศนูปกรณ์ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ และมาตรฐานที่ 14 งานวางแผนและจัดการด้านเทคโนโลยีการศึกษา ตัวบ่งชี้ คือ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารการศึกษา ครู อาจารย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้จำนวน 395 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสถิติพื้นฐาน และใช้โปรแกรม LISRELL 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เชิงยืนยันอันดับที่สอง เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้ องค์กรภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว

ตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์กร ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(พิชญ จงปรากการ 2551) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติการของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาความคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา 2) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นแบบผสมคือใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ การวิจัยคุณภาพประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 9 ท่าน สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินหน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาจำนวน 3 คน เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้เชิงระบบ การวิจัยเชิงปริมาณประกอบด้วย การสอบถามความคิดเห็น โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการศึกษา จำนวน 9 คน และผู้ปฏิบัติงานในศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 54 คน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย โดยใช้โปรแกรม SPSS

Mongkolchai Wiriyapinit and Pasu Decharin (2008) วิจัยเรื่อง Transforming the Organizations in Thai Public Sector into Learning Organizations: An Explanatory Case Study Research โดยผลการวิจัยชิ้นนี้แสดงให้เห็นถึงข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรในส่วนราชการไทย ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ วิธีการวิจัยที่ใช้คือการสัมภาษณ์ (semi-structured interviewing) โดยผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต่าง ๆ ที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ทางด้าน การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และการจัดการความรู้ในองค์กร ข้อเสนอแนะหลักในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

- 1) การสร้างสำนึกของบุคลากรในองค์กรให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) การที่ผู้นำแสดงบทบาทเพื่อให้สอดคล้องต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร
- 3) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร
- 4) การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

Pool, S (2000) วิจัยเรื่อง The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture ผลงานชิ้นนี้เป็นการศึกษาวิจัยเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสังเกตถึงความสัมพันธ์ระหว่าง TQM และ

วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม จากผู้บริหารองค์กร พบว่ามีความสอดคล้องกันในเชิงบวกอย่างเป็นนัยสำคัญ ระหว่างการเรียนรู้ในองค์กร และระดับของแรงจูงใจในที่ทำงาน โดยอาจกล่าวได้ว่า งานวิจัยของ Pool (2000) เป็นการแสดงให้เห็นว่าหลักการ TQM ที่นำมาใช้ในองค์กรที่มีความเอื้อในวัฒนธรรมองค์กรด้วยแล้ว จะทำให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรได้อย่างดี ซึ่งเป็นการตอกย้ำถึงความสำคัญของแรงจูงใจของพนักงาน และบรรยากาศวัฒนธรรมขององค์กร เป็นปัจจัยเอื้อที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษามีความตื่นตัวและให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Marquardt ในด้านองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ที่ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์กร ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี และพบว่าหลักในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยหลัก 5 ประการ คือ 1) การทำให้บุคลากรในองค์กรเห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การที่ผู้นำแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร 3) การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร 4) การจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม นอกจากนี้ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยยังพบว่า การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานยังเป็นมาตรฐานที่สำคัญด้านหนึ่งของการพัฒนามาตรฐานขององค์กร

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)

วิธีดำเนินการวิจัยของงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร ตำรา วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย บริบทของการบริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่กำกับดูแลโดย สกอ. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการขององค์กรไอซีที ในสถาบันอุดมศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของ สกอ. โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารองค์กรไอซีที ศูนย์เทคโนโลยีและสื่อสารทางการศึกษา หอสมุด ศูนย์วิทยบริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการตามแนวทางของกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการขององค์กรไอซีทีในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเกี่ยวกับการบูรณาการแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ
4. เพื่อเสนอแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ ผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และองค์ประกอบรูปแบบในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไอซีที ในระดับอุดมศึกษา โดยการศึกษาและวิเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารโดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และเก็บข้อมูลกับบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยใช้แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบรับรองแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และองค์ประกอบรูปแบบในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายเทคโนโลยีและสื่อสาร การศึกษา และร่างแบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดกรอบจากขอบข่ายเทคโนโลยีการศึกษา 5 ด้านของสมาคมเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (Association for Education Communication and Technology: AECT, (Seels and Richy 1994) ขอบข่ายเทคโนโลยีการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (ชัยยงค์ พรหมวงศ์ 2537) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Marquardt 1996) และกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อนำไปพัฒนาเครื่องมือ และเนื้อหาสำหรับการสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไอซีทีในระดับอุดมศึกษา โดยการศึกษาและวิเคราะห์จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารโดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และเก็บข้อมูลกับบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยใช้แบบสอบถาม

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในขั้นตอนนี้คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรไอซีที ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.)
2. เพื่อสำรวจสภาพและความต้องการแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไอซีที

ขั้นตอนการวิจัย

ศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ตำรา บทความ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เว็บไซต์ และ แนวความคิดในการบริหารองค์กรไอซีที ในสถาบันอุดมศึกษาในการกำกับดูแลของสกอ. สอบถามเพื่อ เก็บข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงาน และสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรไอซีที

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 2

1. แบบสอบถาม สำหรับการสำรวจความเห็นเกี่ยวกับลักษณะในการดำเนินงานเทคโนโลยี และสื่อสารการศึกษาในปัจจุบัน พิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) สำหรับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ ลักษณะการดำเนินงานขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา เกี่ยวกับตัว แปรและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีประเด็นคำถามตามมุมมองทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (Kaplan and Norton, 2004) รวมถึงการตั้งเป้าหมาย การร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงาน รูปแบบการจัด องค์กร งบประมาณ และผลลัพธ์ที่ได้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ในระดับอุดมศึกษาหรือศูนย์ไอซีที ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สำนักวิทยบริการ หอสมุด ศูนย์ ไอซีที หรือเทียบเท่า ในสถาบันอุดมศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของ สกอ. โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากสถาบัน 19 แห่ง และมีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 416 คน

2. ผู้บริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้ จากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือเทียบเท่า โดยมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา สำนักวิทยบริการ หอสมุด ศูนย์ไอซีที หรือเทียบเท่า ในสถาบันอุดมศึกษา ที่กำกับดูแลโดยสำนักงานคณะกรรมการ อุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 5 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 2 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การเก็บข้อมูลในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้ (รายละเอียดเครื่องมือดังแสดงในภาคผนวก)

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA สอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA ลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด ประกอบด้วยคำถาม 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน ฝ่าย/หน่วยงานที่สังกัด บริษัท/มหาวิทยาลัยที่สังกัด ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับบริษัท/มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและองค์ประกอบที่สำคัญของยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA ลักษณะเป็นคำถามปลายปิด ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การนำองค์กร จำนวน 7 ข้อ ด้านที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์การถ่ายทอด จำนวน 6 ข้อ ตอนที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 6 ข้อ ด้านที่ 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ จำนวน 9 ข้อ ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จำนวน 8 ข้อ ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ จำนวน 6 ข้อ และด้านที่ 7 การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ จำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 48 ข้อ คำตอบเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรในองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา โดยบูรณาการแนวทางในการพัฒนาคุณภาพในการบริหารการจัดการภาครัฐ PMQA ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ชื่อ สกุล อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อาชีพ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และฝ่ายหรือคณะที่สังกัด

ตอนที่ 2 ประเด็นคำถามข้อมูลหลักของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กร หน้าที่รับผิดชอบ หน่วยงานมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หรือไม่อย่างไร วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของท่านคืออะไร ใครเป็นผู้กำหนด SWOT Analysis จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคของหน่วยงานโครงสร้างขององค์กร และงานในองค์กรระบบสารสนเทศ และการเผยแพร่ความรู้ในองค์กรกระบวนการทำงาน และบรรยากาศในการทำงานการพัฒนาตนเอง และการฝึกอบรมในหน่วยงาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเสริม ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ เหนือในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

3. แบบแสดงความคิดเห็นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย เพื่อการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องครอบคลุม และข้อวิจารณ์อื่นๆ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงรูปแบบให้มีความถูกต้องเหมาะสม ลักษณะของแบบแสดงความคิดเห็น มี 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบที่มีต่อรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การทดสอบความตรงและเที่ยงของเครื่องมือวิจัย มีดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพดังนี้

1.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะและปรับแก้ไขแบบสอบถาม

1.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและแก้ไขให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวัดและประเมินผล จำนวน 5 ท่านตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับประเด็นที่ต้องการถาม (IOC : Index of Item Objective Congruence) ตรวจสอบโดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องด้วยสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามเนื้อหา

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหาพิจารณาจากค่าดัชนี IOC มากกว่า 0.50 (วรณี แกมเกตุ 2551) พบว่าทุกข้อผ่านเกณฑ์ทั้งหมด

1.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มีการปรับตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิปกติลองใช้ กับนิสิตดุขบัณฑิตและเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อประเมินแบบสอบถามด้านความชัดเจนของข้อคำถาม ประเมินความเที่ยง (Reliability) ด้วยค่า

สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (วรวณีย์ แกมเกตุ, 2551) ได้ค่าความเที่ยงมากกว่า 0.5 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมในการนำไปใช้รวบรวมข้อมูลในระดับสูง

2. **แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง** ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 2.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และจัดทำข้อสรุป
- 2.2 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารมาใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์และสร้างแบบสอบถามกึ่งมีโครงสร้าง
- 2.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาปรับแก้ไขให้ถูกต้อง
- 2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน

3. แบบแสดงความคิดเห็นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมจากอาจารย์ที่ปรึกษา

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างโดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งคัดเลือกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) และเก็บกลับคืนด้วยตนเองโดยนัดหมายล่วงหน้า

2. การสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

- 2.1 ติดต่อนัดหมายกับผู้บริหารในองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ
- 2.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา พร้อมเอกสารเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์ไปยังหน่วยงานของผู้ให้สัมภาษณ์
- 2.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามการนัดหมาย ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ 1-2 ชั่วโมง และขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการบันทึกเสียงประกอบการรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อสอบถามความคิดเห็นและตรวจสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา องค์กรไอซีทีหรือเทียบเท่า ในสถาบันอุดมศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสกอ. โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเลือกจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือเทียบเท่า

ขั้นตอนที่ 3 ร่างแผนพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำรายละเอียดของเนื้อหา และการวางรูปแบบขั้นตอนในการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความคิดเห็น (Brainstorming) ของผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยแบ่งขั้นตอนออกเป็น การบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองในการจัดทำและนำเสนอแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ (ฉบับร่าง)

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักวิทยบริการและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการรวมเอาภาระงานทางด้านไอซีทีและเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาเข้ามาไว้รวมกัน

ขั้นตอนในการดำเนินการประชุม

จัดการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักวิทยบริการและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และนำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้มาปรับให้เป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ (Generic ICT Learning Organization Strategy) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ติดต่อนัดหมายกับผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อย่างไม่เป็นทางการ

3.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมในการสัมมนา

3.3 ดำเนินการบรรยาย อภิปราย และให้ผู้ร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการได้ร่วมกันระดมสมอง และปฏิบัติการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามกระบวนการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT analysis) และใช้เทคนิค TOWS เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้ ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนที่ 1 การบรรยายเพื่อให้ความรู้ในเนื้อหาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงตัวอย่างการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในองค์กรต่างๆ โดยวิทยากรและผู้วิจัย และส่วนที่ 2 คือ การร่วมกันระดมสมอง เพื่อมองหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสำนักฯ พร้อมทั้งวิเคราะห์ TOWs Matrix และนำเสนอยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมของหน่วยงาน เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อไป ในการสัมมนาเพื่อระดมสมองครั้งนี้ มีผู้บริหารสำนักฯ และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมทั้งหมด 19 ท่าน

3.4 ผู้ร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการดำเนินการเขียนและนำยุทธศาสตร์ที่ได้เสนอต่อวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้เป็นการนำกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาใช้กับกลุ่มตัวอย่างโดยมีวิทยากรแกนนำช่วยระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อดำเนินการตามกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยใช้

หลักการของ SWOT analysis และ TOWs Matrix ในการวิเคราะห์และเขียนแผนยุทธศาสตร์ โดยมีองค์ประกอบที่กำหนดไว้ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) นโยบาย 5) ประเด็นยุทธศาสตร์ 6) กลวิธี 7) แผนงาน/โครงการ

3.5 ผู้ร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อที่ประชุม

การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยมีวิทยากรแกนนำช่วยระดมสมอง (Brainstorming) ใช้เวลาดำเนินการรวมทั้งสิ้น 2 วัน ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงกิจกรรมการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

วันที่/เวลา	กิจกรรม	เครื่องมือ/กระบวนการ
20 พฤศจิกายน 2556	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มผู้เข้าร่วมการประชุม เข้ารายงานตัวตาม วัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด แนะนำวิทยากร การให้ความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสำคัญและกระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 	การบรรยายให้ความรู้โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ
เช้า		
บ่าย	<ul style="list-style-type: none"> แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม ออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อทำกิจกรรมวิเคราะห์ SWOT และ TOWs Matrix นำเสนอผลวิเคราะห์ SWOT และ TOWs Matrix ร่วมกันนำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 	การแบ่งกลุ่มย่อย โดยมีทีมวิทยากรแกนนำระดมสมอง (Brainstorming)
23 ธันวาคม 2556	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนประเด็นที่ได้นำเสนอไว้ในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อทำกิจกรรม การเขียนเป้าประสงค์ กลวิธี แผนงาน/โครง การและปัจจัยแห่งความสำเร็จ 	การบรรยายสรุปโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ
เช้า		
บ่าย	<ul style="list-style-type: none"> ผู้เข้าร่วมประชุม ร่วมกันสรุปแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอต่อที่ประชุม 	การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการโดยมีทีมวิทยากรแกนนำระดมสมอง (Brainstorming)

3.6 นำแผนยุทธศาสตร์ (ฉบับร่าง) ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาปรับให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในองค์กรอื่นๆ โดยปรับให้เป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบรับรองแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นตอนการตรวจสอบรับรอง มีการดำเนินการดังนี้

4.1 รับรองแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ มีกระบวนการดำเนินการดังนี้

การตรวจสอบความเหมาะสมถูกต้องของ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน (ตามรายชื่อในภาคผนวก ก) ตรวจสอบและทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

การสร้างแบบรับรองแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. สร้างแบบรับรองแผนยุทธศาสตร์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย ประเด็นยุทธศาสตร์ กลวิธี โครงการ/แผนงาน ให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบความเหมาะสม

2. นำแบบรับรองแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ หรือ IOC (Item object congruence) เพื่อนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน โดย

- | | | |
|----|---------|--|
| +1 | หมายถึง | ข้อความนั้นวัดได้ตรงตามเนื้อหา |
| 0 | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ตรงตามเนื้อหา |
| -1 | หมายถึง | เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหา |

จากนั้นนำมาคำนวณค่าความสอดคล้องของข้อความแต่ละข้อกับประเด็นที่ต้องการถาม (IOC : Index of Item Objective Congruence) ตรวจสอบโดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องด้วยสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยค่า IOC ที่เหมาะสมของความสอดคล้องต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ผลการตรวจสอบค่า IOC พบว่ามีค่ามากกว่า 0.50 ในทุกด้าน

จากนั้นนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ มีความถูกต้อง สมบูรณ์และครบถ้วนมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA มีขั้นตอนวิเคราะห์ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ

1.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA วิเคราะห์ค่าสถิติดังต่อไปนี้

1.2.1 ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำข้อมูลมาแปลผลตามเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543)

4.50 – 5.00 หมายถึง มีระดับความเห็นในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีระดับความเห็นในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีระดับความเห็นในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีระดับความเห็นในระดับน้อย

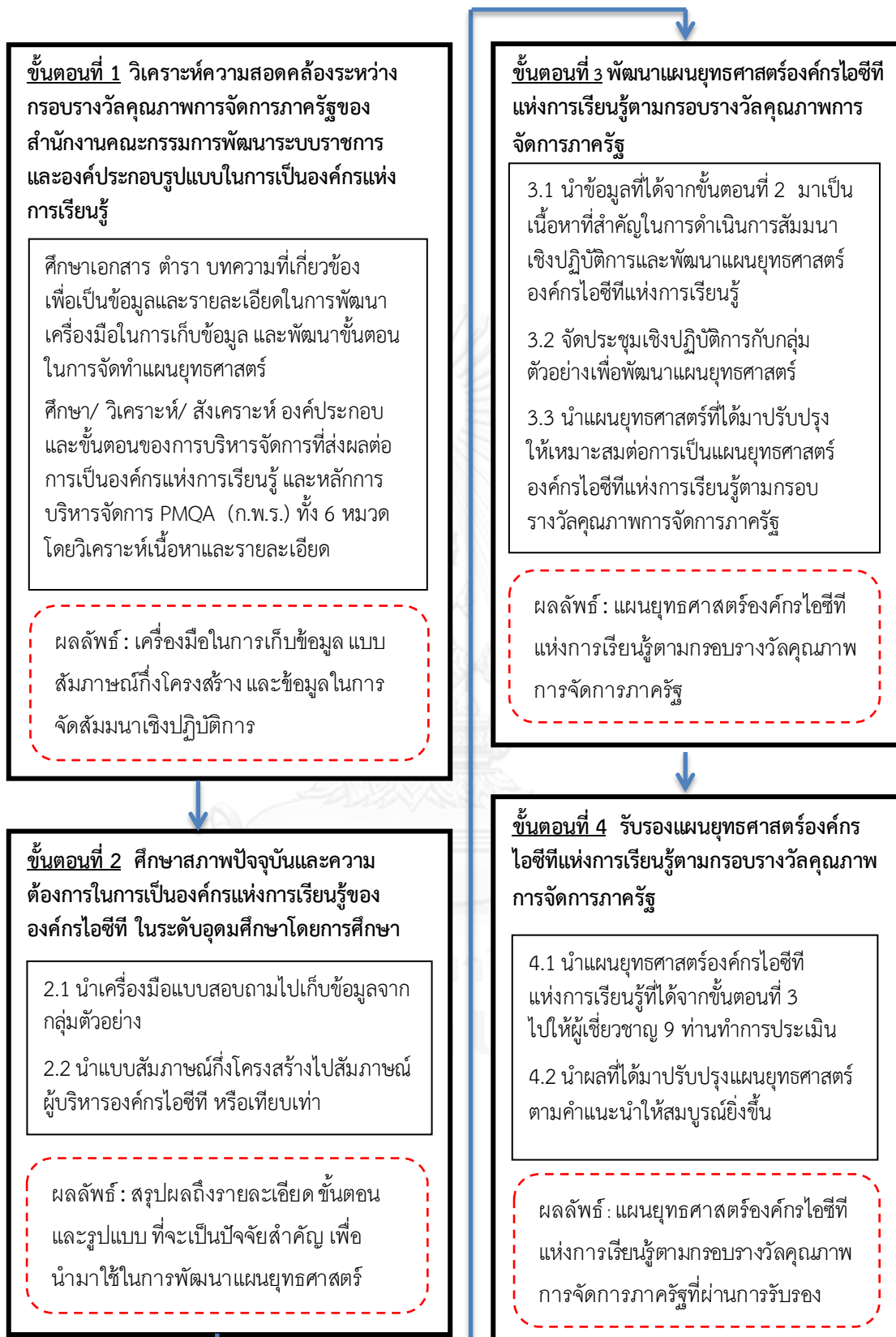
1.00 – 1.49 หมายถึง มีระดับความเห็นในระดับน้อยที่สุด

1.2.2 ค่าสถิติในการเปรียบเทียบระดับความเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรโดยค่าสถิติทดสอบ (t-test)

2. ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา โดยการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อจัดกลุ่มข้อความที่สอดคล้องกับประเด็นคุณลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน

3. วิเคราะห์เกี่ยวกับการตรวจสอบความเหมาะสมของแผนยุทธศาสตร์โดยการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อความและวัตถุประสงค์ หรือ IOC โดยผู้เชี่ยวชาญ

ในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ สามารถสรุปเป็นขั้นตอนตามที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 3.1



แผนภูมิที่ 3.1 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการขององค์กรไอซีทีในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวกับการบูรณาการแนวทางการพัฒนาองค์กรไอซีทีให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับองค์กรไอซีที 4) เพื่อนำเสนอแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับองค์กรไอซีที

จากการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวกับการบูรณาการแนวทางการพัฒนาองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนของระดับความเห็นโดยภาพรวม

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง PMQA กับการจัดการความรู้ และความสัมพันธ์ของ PMQA กับกระบวนการจัดการความรู้

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพและความต้องการขององค์กรไอซีทีในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของ PMQA กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง PMQA กับการจัดการความรู้ และความสัมพันธ์ของ PMQA กับกระบวนการจัดการความรู้

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้บูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) ในแต่ละหมวด ตามรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงความเชื่อมโยงหมวด PMQA ทั้ง 7 หมวด และการจัดการความรู้

PMQA	การจัดการความรู้
1. การนำองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร หลักฐานที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้และวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร - โครงสร้างองค์กร ด้านการจัดการความรู้ - แผนงานและการสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางการจัดการความรู้และบทบาทของบุคลากรในระดับต่างๆ
2. การวางแผนยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - การมีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน - กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และความเชื่อมโยงกับการวางแผนการจัดการความรู้ - วิธีการสื่อสารของผู้บริหารและความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ในทุกระดับ - แผนการจัดการความรู้และหลักฐานในการนำไปปฏิบัติ
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการรับฟังความต้องการของลูกค้า และการนำความต้องการไปใช้ - ช่องทางต่าง ๆ ที่ลูกค้าใช้ในการติดต่อ และข้อมูลที่ใช้ในการติดต่อ - กระบวนการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงความเชื่อมโยงหมวด PMQA ทั้ง 7 หมวด และการจัดการความรู้

PMQA	การจัดการความรู้
<p>4. การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ที่ใช้สนับสนุนการจัดเก็บ รวบรวม และใช้ความรู้ ซึ่งรวมถึง Hardware และ Software ที่ใช้ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ - กระบวนการเก็บรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากร ลูกค้า และคู่ค้า - ความเข้าใจของบุคลากรในทุกกระดับ ในการใช้ประโยชน์จากคลังความรู้ และแหล่งความรู้ต่าง ๆ ในองค์กร
<p>5. ทรัพยากรบุคคล</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดโครงสร้างระดับต่าง ๆ ที่ สนับสนุนการจัดการความรู้ พร้อมความรับผิดชอบ - ระบบการให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้แก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากรใหม่ - ระบบการรวบรวมความรู้จากผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุหรือลาออก หรือตัวอย่างองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ - การกำหนดและการสื่อสารของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในด้านการจัดการความรู้ และความเข้าใจของ บุคลากรในระดับต่าง ๆ เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว
<p>6. กระบวนการจัดการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการและการสร้างนวัตกรรม - ความเข้าใจของบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน เกี่ยวกับหลักการของระบบการปรับปรุงขององค์กรและการนำไปปฏิบัติ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงความเชื่อมโยงหมวด PMQA ทั้ง 7 หมวด และการจัดการความรู้

PMQA	การจัดการความรู้
7. ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> - ผลลัพธ์ของกิจกรรมการจัดการความรู้ที่สำคัญหลัก ๆ ที่องค์กรทำ - แนวโน้มของจำนวนผู้เข้ารับการอบรม การจัดการความรู้ ความพึงพอใจของบุคลากรต่อกิจกรรมความรู้ และผลของการจัดการความรู้ที่มีต่อบุคลากร เช่น ประสิทธิภาพการทำงาน ความสุขในการทำงาน - จำนวนโครงการปรับปรุงหรือจำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ - จำนวนโครงการ/แผนงาน ที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ ความพึงพอใจ และผลสัมฤทธิ์จากผู้มาใช้บริการ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพและความต้องการขององค์กรไอซีทีในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)

ผลการวิเคราะห์การศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้องและการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พบว่า สถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) มีความตื่นตัวอย่างยิ่งในการปฏิรูปและพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดโอกาสให้ลูกค้าหรือผู้มารับบริการมีส่วนร่วมมากขึ้นในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ในหมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า โดยมีเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งคือ เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรไอซีที เป็นองค์กรหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้น ภายใต้ความตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาที่มีพัฒนาการในการรวมบูรณาการขอบข่ายความรับผิดชอบและการทำงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากมีส่วนช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการออกแบบระบบการเรียนการสอน การผลิต และการให้บริการสื่อวัสดุอุปกรณ์การศึกษา สอดคล้องกับขอบข่ายงานเทคโนโลยีการศึกษาของ Seels and Richey (1994)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม สำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลและสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรไอซีทีจากสถาบันอุดมศึกษาในการกำกับดูแลของสกอ. จำนวน 19 แห่ง ซึ่งถือเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และการเลือกตัวอย่างแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปสถาบันอุดมศึกษา 19 แห่ง สถาบันละ 30 ชุด รวมทั้งหมดจำนวน 570 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้นจำนวน 416 ชุด คิดเป็น 73 เปอร์เซ็นต์ของแบบสอบถามทั้งหมด

สำหรับแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน และแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

ส่วนที่ 3 สภาพปัจจุบันสำหรับการบริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
หญิง		301	72.30
ชาย		108	26.00
ไม่ระบุ		7	1.70
	รวม	416	100.00

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 72.30 เพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และไม่ระบุในแบบสอบถาม จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
20 - 25 ปี		41	10.00
26 - 30 ปี		72	17.30
31 - 35 ปี		52	12.50
36 - 40 ปี		64	15.40
41 - 45 ปี		53	12.70
46 - 50 ปี		33	7.90
51 - 55 ปี		68	16.30
มากกว่า 55 ปี		27	6.50
ไม่ระบุ		6	1.40
	รวม	416	100.00

จากตารางที่ 4.3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 17.30 รองลงมาได้แก่อายุ 51 - 55 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30 และอายุ 36 – 40 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 15.40

ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	7.21
ปริญญาตรี	211	50.72
ปริญญาโท	159	38.22
สูงกว่าปริญญาโท	16	3.85
รวม	416	100.00

จากตารางที่ 4.4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 50.72 รองลงมาได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 38.22 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.21 และสูงกว่าปริญญาโทจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 3.85

ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่งการทำงาน

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ระดับตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารระดับสูง	3	0.70
ผู้บริหารระดับกลาง	40	9.60
ผู้บริหารระดับต้น	54	13.00
ผู้ปฏิบัติงาน	288	69.20
ไม่ระบุ	31	7.50
รวม	416	100.00

จากตารางที่ 4.5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60

ตารางที่ 4.6 แสดงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	35	8.40
5 - 10 ปี	164	39.40
11 - 15 ปี	48	11.50
16 - 20 ปี	63	15.10
มากกว่า 20 ปี	101	24.30
ไม่ระบุ	5	1.20
รวม	416	100.00

จากตารางที่ 4.6 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 39.40 รองลงมาได้แก่ มากกว่า 20 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 และ 16 – 20 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผน
ยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

ผลการศึกษาสภาพและความต้องการขององค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา (องค์กรไอซีที) ในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์กรไอซีที จำนวน 416 ท่าน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร (n = 416)

สภาพและความต้องการของ องค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ ในอนาคต			ความ แตกต่าง ของ ค่าเฉลี่ย	P- Value*
	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล		
	1. การนำองค์กร	3.5	0.652	มาก	3.81	0.732		
2. การวางแผนยุทธศาสตร์และ วิสัยทัศน์	3.50	0.661	มาก	3.80	0.749	มาก	12.962	.00*
3. ด้านการให้ความสำคัญกับ ผู้ใช้บริการและมีส่วนได้ ส่วนเสีย	3.49	0.628	ปาน กลาง	3.84	0.726	มาก	15.988	.00*
4. การวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้	3.44	0.626	ปาน กลาง	3.84	0.735	มาก	15.724	.00*
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.23	0.672	ปาน กลาง	3.55	0.822	มาก	11.268	.00*
6. การจัดการกระบวนการ	3.22	0.756	ปาน กลาง	3.61	0.885	มาก	15.575	.00*
7. การวัดและประเมินผล การจัดการความรู้	3.42	0.677	ปาน กลาง	3.84	0.735	มาก	14.345	.00*
รวม	3.40	0.583	ปาน กลาง	3.74	0.717	มาก	16.826	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การจัดระดับคะแนนแบบอิงเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงสภาพและระดับความต้องการ 4.50 – 5.00 = มากที่สุด
3.50 – 4.49 = มาก 2.50 – 3.49 = ปานกลาง 1.50 – 2.49 = น้อย 1.00 – 1.49 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.7 ได้แสดงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรตามสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต สภาพปัจจุบันของระดับสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.40 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.583 อยู่ในระดับปานกลาง และความเป็นไปได้ในอนาคตของระดับสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.74 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.717 อยู่ในระดับมาก

สภาพปัจจุบันของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.22 - 3.51 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.661 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.661 และ 0.628 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ความเป็นไปได้ในอนาคตของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.55 - 3.84 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้าน พบว่ามี 3 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากันอยู่ในระดับสูง คือ ด้านที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านที่ 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และด้านที่ 7 การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.726 และ 0.735 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.7 ยังแสดงให้เห็นถึงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสภาพปัจจุบันของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรและความเป็นไปได้ในอนาคต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้ในอนาคตที่มากกว่าสภาพปัจจุบัน และหากพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ผลการวิจัยแสดงว่าทุกด้านมีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตด้วย

ตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการนำองค์กร (n=416)

สภาพและความต้องการของ องค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความ แตกต่าง ของ ค่าเฉลี่ย	P- Value*
	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่า เฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล		
1. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.62	0.797	มาก	3.93	0.785	มาก	9.954	.00*
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้และสนับสนุนให้ความรู้ที่ได้มาใช้	3.61	0.817	มาก	3.88	0.817	มาก	9.54	.00*
3. ผู้บริหารได้จัดการให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.54	0.79	มาก	3.86	0.798	มาก	11.433	.00*
4. องค์กรเปิดกว้างให้ทุกคนสามารถคิดเชิงระบบและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ	3.51	0.813	มาก	3.80	0.863	มาก	12.839	.00*
5. ผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน	3.44	0.826	ปานกลาง	3.79	0.808	มาก	10.841	.00*
6. ข้าพเจ้ามีอิสระในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงานหรือการคิดวิธีการทำงานของตัวเองอย่างอิสระ	3.44	0.779	ปานกลาง	3.77	0.834	มาก	8.821	.00*
7. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการบริหารงานที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการสื่อสารและเรียนรู้ในทุกกระดับ	3.42	0.771	ปานกลาง	3.77	0.874	มาก	10.837	.00*
รวม	3.50	0.654	มาก	3.81	0.731	มาก	13.757	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การจัดระดับคะแนนแบบอิงเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงสภาพและระดับความต้องการ 4.50 – 5.00 = มากที่สุด
3.50 – 4.49 = มาก 2.50 – 3.49 = ปานกลาง 1.50 – 2.49 = น้อย 1.00 – 1.49 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.8 แสดงการเปรียบเทียบด้านการนำองค์กรระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การนำองค์กรในภาพรวมตามสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นด้านการนำองค์กรถึงความเป็นไปได้ในอนาคตที่มากกว่าสภาพปัจจุบัน และหากพิจารณาเป็นรายข้อ ผลการวิจัยพบว่าทุกข้อมีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตด้วย

สภาพปัจจุบันของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการนำองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.42 - 3.62 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับคือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้ และสนับสนุน ให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.797 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.817 อยู่ในระดับมาก และข้อ 3 ผู้บริหารได้จัดการให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 อยู่ในระดับมาก

ความเป็นไปได้ในอนาคตของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการนำองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.77 - 3.93 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับคือ ข้อ 1 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.785 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ข้อ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้และสนับสนุน ให้นำความรู้ที่ได้มาใช้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.817 อยู่ในระดับมาก และข้อ 3 ผู้บริหารได้จัดการให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.798 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์การถ่ายทอด (n=416)

สภาพและความต้องการขององค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย	P-Value*
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล		
1. ข้าพเจ้าสามารถบอกแนวทางในการดำเนินงานและบทบาทภารกิจของหน่วยงานได้และมีโอกาสในการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานจริงตลอดเวลา	3.38	0.757	ปานกลาง	3.71	0.826	มาก	11.605	.00*
2. ผู้บริหารได้อธิบายและชี้แจงให้ทราบถึงเป้าหมาย แผนงาน ตัวชี้วัดของหน่วยงานและการประเมินผลงานอย่างชัดเจน	3.49	0.78	ปานกลาง	3.77	0.834	มาก	9.648	.00*
3. ผู้บริหารได้จัดการให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.38	0.92	ปานกลาง	3.71	0.958	มาก	10.353	.00*
4. แผนงานมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลยุทธ์ในการแข่งขันและการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.46	0.774	ปานกลาง	3.77	0.831	มาก	10.704	.00*
5. แผนงานของหน่วยงานที่สังกัดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงาน บทบาทภารกิจของมหาวิทยาลัย	3.71	0.798	มาก	4.01	0.819	มาก	9.656	.00*
6. หน่วยงานให้ความสำคัญในด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการเรียนรู้ร่วมกัน	3.59	0.811	มาก	3.89	0.864	มาก	10.369	.00*
รวม	3.5	0.662	มาก	3.8	0.749	มาก	12.962	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การจัดระดับคะแนนแบบอิงเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงสภาพและระดับความต้องการ 4.50 – 5.00 = มากที่สุด
3.50 – 4.49 = มาก 2.50– 3.49 = ปานกลาง 1.50 – 2.49 = น้อย 1.00 – 1.49 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์การถ่ายทอดระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์การถ่ายทอด ในภาพรวมตามสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์การถ่ายทอดถึงความเป็นไปได้ในอนาคตที่สูงกว่าสภาพปัจจุบันและหากพิจารณาเป็นรายข้อ ผลการวิจัยพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตด้วย

สภาพปัจจุบันของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์การถ่ายทอด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.38 - 3.71 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับคือ ข้อ 5 แผนงานของหน่วยงานที่สังกัด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงาน บทบาทภารกิจของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.798 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ข้อ 6 หน่วยงานให้ความสำคัญในด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการเรียนรู้ร่วมกัน และนำองค์ความรู้มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.811 อยู่ในระดับมาก และข้อ 2 ผู้บริหารได้อธิบายและชี้แจงให้ทราบถึงเป้าหมาย แผนงาน ตัวชี้วัดของหน่วยงาน และการประเมินผลงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78 อยู่ในระดับปานกลาง

ความเป็นไปได้ในอนาคตของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการนำองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.01 - 3.71 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับคือข้อที่ 5 แผนงานของหน่วยงานที่สังกัดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงาน บทบาทภารกิจของมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.819 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ข้อ 6 หน่วยงานให้ความสำคัญในด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการเรียนรู้ร่วมกันและนำองค์ความรู้มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.864 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (n=416)

สภาพและความต้องการขององค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย	P-Value*
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล		
1. หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	3.61	0.764	มาก	3.94	0.817	มาก	12.061	.00*
2. มีการแบ่งปันข้อมูลกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องและรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อที่จะได้เรียนรู้ ตลอดจนปรับปรุงสินค้าและบริการต่อไป	3.45	0.775	ปานกลาง	3.82	0.847	มาก	13.147	.00*
3. หน่วยงานมีการแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพและหน่วยงานต่างๆ	3.34	0.76	ปานกลาง	3.73	0.8	มาก	13.222	.00*
4. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น	3.46	0.766	ปานกลาง	3.83	0.847	มาก	12.523	.00*
5. เจ้าหน้าที่/พนักงานที่เข้าใหม่ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการทำงานที่มีคุณภาพ	3.55	0.771	มาก	3.86	0.836	มาก	11.701	.00*
รวม	3.54	0.819	มาก	3.91	0.895	มาก	12.096	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การจัดระดับคะแนนแบบอิงเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงสภาพและระดับความต้องการ 4.50 – 5.00 = มากที่สุด
3.50 – 4.49 = มาก 2.50 – 3.49 = ปานกลาง 1.50 – 2.49 = น้อย 1.00 – 1.49 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบด้านการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมตามสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นด้านการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความเป็นไปได้ในอนาคตที่มากกว่าสภาพปัจจุบัน และหากพิจารณาเป็นรายข้อ ผลการวิจัยพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตด้วย

สภาพปัจจุบันของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.34 - 3.61 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด - อันดับแรกคือ ข้อ 1 หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.764 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ข้อ 5 หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.771 อยู่ในระดับมาก และข้อ 6 เจ้าหน้าที่/พนักงาน ที่เข้าใหม่ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน และปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการทำงานที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.819 อยู่ในระดับมาก

ความเป็นไปได้ในอนาคตของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.73 - 3.94 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 1 หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.817 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ข้อ 6 เจ้าหน้าที่/พนักงานที่เข้าใหม่ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน และปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการทำงานที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.895 อยู่ในระดับมาก และข้อ 5 หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.836 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ข้อ 3 หน่วยงานของข้าพเจ้าเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ กับคู่ค้า ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.8 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (n=416)

สภาพและความต้องการของ องค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความ แตกต่าง ของ ค่าเฉลี่ย	P- Value*
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล		
1. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการติดตาม แสวงหาข้อมูลจากภายนอกหน่วยงาน	3.44	0.746	ปานกลาง	3.83	0.746	มาก	13.319	.00*
2. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการจัดเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้ง่าย	3.45	0.752	ปานกลาง	3.85	0.752	มาก	13.339	.00*
3. หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรในทักษะต่างๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรม	3.5	0.784	มาก	3.88	0.784	มาก	12.974	.00*
4. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการใช้ข้อมูลภายนอกประกอบในการตัดสินใจ เช่นเทียบเคียงกับการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ การเข้าร่วมงานประชุมสัมมนาต่างๆ	3.39	0.87	ปานกลาง	3.79	0.87	มาก	13.304	.00*
5. ข้าพเจ้ามีความพอใจในประสิทธิภาพของระบบคอมพิวเตอร์ในปัจจุบัน	3.4	0.839	ปานกลาง	3.81	0.839	มาก	12.62	.00*
6. ข้าพเจ้าพอใจในการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงาน IT	3.42	0.78	ปานกลาง	3.90	0.78	มาก	14.892	.00*

ตารางที่ 4.11 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบ
แผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการวิเคราะห์และการ
จัดการความรู้ (n=416)

สภาพและความต้องการของ องค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความ แตกต่าง ของ ค่าเฉลี่ย	P- Value*
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล		
7. หน่วยงานจัดให้มีอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก	3.43	0.803	ปาน กลาง	3.88	0.803	มาก	15.313	.00*
8. หน่วยงานมีระบบความ ปลอดภัยและเชื่อถือได้	3.53	0.879	มาก	3.94	0.879	มาก	12.879	.00*
รวม	3.44	0.767	ปาน กลาง	3.84	0.767	มาก	11.504	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การจัดระดับคะแนนแบบอิงเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงสภาพและระดับความต้องการ 4.50 – 5.00 = มากที่สุด
3.50 – 4.49 = มาก 2.50 – 3.49 = ปานกลาง 1.50 – 2.49 = น้อย 1.00 – 1.49 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ระหว่าง
สภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การวิเคราะห์และการจัดการ
ความรู้ในภาพรวมตามสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ถึงความเป็นไปได้
ในอนาคตที่มากกว่าสภาพปัจจุบัน และหากพิจารณาเป็นรายข้อ ผลการวิจัยพบว่า ทุกข้อมีความ
แตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตด้วย

สภาพปัจจุบันของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตาม
ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.39 - 3.53 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือข้อ 8 หน่วยงาน
จัดให้มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นในหน่วยงาน เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพรี้นท์เตอร์
อย่างพอเพียงต่อการใช้งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.879 อยู่ใน
ระดับมาก รองลงมาได้แก่ ข้อ 3 หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่าง
สม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.5 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.784 อยู่ในระดับมาก และข้อ 9
หน่วยงานมีระบบความปลอดภัยที่มั่นคงและเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เท่ากับ 0.767 อยู่ในระดับมาก

ความเป็นไปได้ในอนาคตของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่ง การเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.79 - 3.94 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 8 หน่วยงานจัดให้มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นในหน่วยงาน เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพรีนเตอร์อย่างพอเพียงต่อการใช้งาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.871 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ ข้อ 6 ข้าพเจ้ามีความพอใจในประสิทธิภาพของระบบ คอมพิวเตอร์ในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83 อยู่ในระดับ มาก และข้อ 3 หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.837 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผน ยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (n=416)

สภาพและความต้องการของ องค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความ แตกต่าง ของ ค่าเฉลี่ย	P- Value*
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล		
1. เมื่อมีตำแหน่งว่างใน หน่วยงานของข้าพเจ้า การสรรหาและเลือกสรร เจ้าหน้าที่/พนักงานเข้ามา ทำงานในตำแหน่งนี้ สามารถ ทำได้อย่างรวดเร็ว และได้ บุคลากรที่มีศักยภาพตรง ตามที่ต้องการ	2.97	0.881	ปาน กลาง	3.47	1.014	ปาน กลาง	14.379	.00*
2. หน่วยงานจัดให้มีแผนงาน เพื่อให้เจ้าที่/พนักงานได้เข้า รับการฝึกอบรมพัฒนาอย่าง สม่าเสมอ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ทิศทาง บทบาท และภารกิจ	3.35	0.833	ปาน กลาง	3.7	0.914	มาก	10.700	.00*

ตารางที่ 4.12 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (n=416)

สภาพและความต้องการของ องค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความ แตกต่าง ของ ค่าเฉลี่ย	P- Value*
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล		
3. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการ เสนอความต้องการในการ พัฒนาต่อหน่วยงานและ ได้รับการฝึกอบรมตามความ ต้องการอย่างต่อเนื่อง	3.28	0.85	ปาน กลาง	3.58	0.951	มาก	8.769	.00*
4. ข้าพเจ้าพึงพอใจที่อยู่กับ หน่วยงานที่สังกัด แม้จะมี หน่วยงานอื่นให้ข้อเสนอ ที่ดีกว่า	3.57	0.869	มาก	3.8	0.878	มาก	7.353	.00*
5. เจ้าหน้าที่/พนักงานใน หน่วยงานมีโอกาสได้ หมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้ เพิ่มขึ้น	3.02	0.952	ปาน กลาง	3.41	0.983	ปาน กลาง	11.347	.00*
6. ข้าพเจ้าได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่องเพื่ก้าวขึ้น เป็นผู้บริหารในอนาคต	2.98	0.959	ปาน กลาง	3.35	1.068	ปาน กลาง	11.405	.00*
7. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะ ที่เหมาะสมในตำแหน่งงาน ที่รับผิดชอบอยู่	3.46	0.806	ปาน กลาง	3.81	0.826	มาก	11.924	.00*
8. บุคลากรมีความพึงพอใจ ในการบริหารจัดการและ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้	3.27	0.923	ปาน กลาง	3.6	0.986	มาก	10.76	.00*
รวม	3.23	0.672	ปานกลาง	3.55	0.822	มาก	11.268	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การจัดระดับคะแนนแบบอิงเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงสภาพและระดับความต้องการ 4.50 – 5.00 = มากที่สุด
3.50 – 4.49 = มาก 2.50 – 3.49 = ปานกลาง 1.50 – 2.49 = น้อย 1.00 – 1.49 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในภาพรวมตามสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือระดับความคิดเห็นด้านมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลถึงความเป็นไปได้ในอนาคตที่มากกว่าสภาพปัจจุบันและหากพิจารณาเป็นรายข้อ ผลการวิจัยพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตด้วย

สภาพปัจจุบันของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.97 - 3.57 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับคือข้อที่ 4 ข้าพเจ้าพึงพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานที่สังกัด แม้จะมีหน่วยงานอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.869 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ข้อ 7 บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.806 อยู่ในระดับปานกลาง และข้อ 2 หน่วยงานจัดให้มีแผนงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่/พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง บทบาทและภารกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.833 อยู่ในระดับปานกลาง

ความเป็นไปได้ในอนาคตของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.55 - 3.81 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 7 บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะที่เหมาะสมในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.826 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ข้อ 4 ข้าพเจ้าพึงพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานที่สังกัด แม้จะมีหน่วยงานอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.878 อยู่ในระดับมาก และข้อ 2 หน่วยงานจัดให้มีแผนงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่/พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง บทบาทและภารกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.914 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการจัดกระบวนการ (n=416)

สภาพและความต้องการของ องค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความ แตกต่าง ของ ค่าเฉลี่ย	P- Value*
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล		
1. หน่วยงานมีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพและให้มีความ เป็นธรรมต่อเจ้าหน้าที่/ พนักงาน	3.17	0.911	ปานกลาง	3.56	1.005	มาก	11.998	.00*
2. ข้าพเจ้าได้รับการชี้แจงถึง ตัวชี้วัด การประเมินผลของ หน่วยงานและการพิจารณา ขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน	3.16	0.953	ปานกลาง	3.57	1.047	มาก	11.993	.00*
3. หน่วยงานได้มีการวางแผน ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ให้กับเจ้าหน้าที่/พนักงาน อย่างเป็นระบบ	3.09	0.827	ปานกลาง	3.52	1.011	มาก	12.545	.00*
4. โครงสร้างในการบริหารงาน ของหน่วยงานมีความชัดเจน และเหมาะสม	3.34	0.863	ปานกลาง	3.68	0.93	มาก	11.112	.00*
5. ข้าพเจ้ามีความพอใจใน ประสิทธิภาพของระบบ คอมพิวเตอร์ในปัจจุบัน	3.35	0.839	ปานกลาง	3.71	0.839	มาก	12.62	.00*
6. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการทำงาน ขององค์กรซึ่งเอื้อต่อการ ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม	3.28	0.867	ปานกลาง	3.68	0.948	มาก	13.157	.00*
รวม	3.22	0.756	ปานกลาง	3.61	0.885	มาก	15.575	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การจัดระดับคะแนนแบบอิงเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงสภาพและระดับความต้องการ 4.50 – 5.00 = มากที่สุด
3.50 – 4.49 = มาก 2.50– 3.49 = ปานกลาง 1.50 – 2.49 = น้อย 1.00 – 1.49 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบด้านการจัดกระบวนการระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การจัดกระบวนการในภาพรวมตามสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นด้านการจัดกระบวนการถึงความเป็นไปได้ในอนาคตที่มากกว่าสภาพปัจจุบัน และหากพิจารณาเป็นรายข้อ ผลการวิจัยพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตด้วย

สภาพปัจจุบันของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านจัดกระบวนการ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.09 - 3.35 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับคือข้อที่ 5 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอน กระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.856 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาได้แก่ข้อ 4 โครงสร้างในการบริหารงานของหน่วยงานมีความชัดเจนและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.863 อยู่ในระดับปานกลาง และข้อ 6 หน่วยงานมีการวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการทำงานขององค์กรซึ่งเอื้อต่อการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.867 อยู่ในระดับปานกลาง

ความเป็นไปได้ในอนาคตของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านจัดกระบวนการ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.52 - 3.71 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อที่ 5 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนกระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.932 อยู่ในระดับมาก รองลงมามี 2 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่ข้อ 4 โครงสร้างในการบริหารงานของหน่วยงานมีความชัดเจนและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.930 อยู่ในระดับปานกลาง และข้อ 6 หน่วยงานมีการวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการทำงานขององค์กรซึ่งเอื้อต่อการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.930 และ 0.948 ตามลำดับ อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ (n=416)

สภาพและความต้องการขององค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย	P-Value*
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล		
1. ในหน่วยงานมีระบบการถ่ายทอดเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและทิศทางไปสู่เจ้าหน้าที่/พนักงานอย่างชัดเจน	3.47	0.836	ปานกลาง	3.77	0.864	มาก	10.863	.00*
2. องค์กรมีกระบวนการสนับสนุนการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ตามแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการภาครัฐ	3.39	0.726	ปานกลาง	3.71	0.829	มาก	11.530	.00*
3. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการและพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.44	0.735	ปานกลาง	3.77	0.843	มาก	10.995	.00*
4. โครงสร้างในการบริหารงานของหน่วยงานมีความชัดเจนและเหมาะสม	3.42	0.805	ปานกลาง	3.78	0.904	มาก	12.483	.00*
5. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนกระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน	3.44	0.813	ปานกลาง	3.81	0.89	มาก	13.010	.00*

ตารางที่ 4.14 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร ด้านการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ (n=416)

สภาพและความต้องการของ องค์กรเทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			ความเป็นไปได้ในอนาคต			ความ แตกต่าง ของ ค่าเฉลี่ย	P- Value*
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลผล		
6. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการทำงาน ขององค์กร ซึ่งเอื้อต่อการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.43	0.837	ปาน กลาง	3.77	0.94	มาก	12.013	.00*
รวม	3.42	0.677	ปาน กลาง	3.84	0.735	มาก	14.345	.00*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การจัดระดับคะแนนแบบอิงเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงสภาพและระดับความต้องการ 4.50 – 5.00 = มากที่สุด
3.50 – 4.49 = มาก 2.50 – 3.49 = ปานกลาง 1.50 – 2.49 = น้อย 1.00 – 1.49 = น้อยที่สุด

จากตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบด้านการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ในภาพรวมตามสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ระดับความคิดเห็นด้านการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้และการนำความรู้ไปใช้ถึงความเป็นไปได้ในอนาคตที่มากกว่าสภาพปัจจุบัน และหากพิจารณาเป็นรายข้อ ผลการวิจัยพบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและความเป็นไปได้ในอนาคตด้วย

สภาพปัจจุบันของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้และการนำความรู้ไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.39 - 3.47 โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับคือ ข้อ 1 ในหน่วยงานมีระบบการถ่ายทอดเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและทิศทางไปสู่เจ้าหน้าที่/พนักงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.836 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือข้อ 2 ข้อ ได้แก่วางข้อ 3 หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการ และพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อ 5 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนกระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน มี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.735 และ 0.813 ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง

ความเป็นไปได้ในอนาคตของสภาพและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.71 - 3.81 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 5 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนกระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.890 อยู่ในระดับมาก รองลงมาได้แก่ข้อ 4 โครงสร้างในการบริหารงานของหน่วยงานมีความชัดเจนและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.904 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุดได้แก่ข้อ 2 องค์กรมีกระบวนการสนับสนุนการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.829 อยู่ในระดับมาก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ส่วนที่ 3 สภาพปัจจุบันสำหรับการบริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและความต้องการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สภาพปัจจุบันสำหรับการบริหารองค์กรเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาและความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การเก็บข้อมูลโดยเครื่องมือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งสิ้น 7 ท่าน ในด้านสภาพปัจจุบันและความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ โดยการสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้ข้อคำถามปลายเปิด มีผลวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ประเด็นที่ 1 การนำองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่สร้างและส่งเสริมคุณค่าวัฒนธรรมองค์กรในการจัดทำและผลักดันแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้

มีการให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดทำ พบว่าในแต่ละหน่วยงานมีการให้คนในองค์กรทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับฝ่าย และบุคลากรในกลุ่มงานต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนัก โดยมีตัวแทนจากหน่วยงานเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ

การใช้ข้อมูลจากหน่วยงาน และนโยบายหลักขององค์กรเพื่อนำมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จากการสัมภาษณ์พบว่า ทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศ นโยบายหลักของมหาวิทยาลัยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น สถิติของนักศึกษา ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ มีการจัดทำ SWOT ในแต่ละระดับ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ โดยมีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือตั้งคณะกรรมการระดับสำนักและระดับฝ่าย

ประเด็นที่ 2 จากกรอบการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 7 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งในแต่ละหมวดมีความสำคัญ และต้องทำงานไปด้วยกันอย่างบูรณาการ

ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เห็นสอดคล้องกันว่า ในการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูงจะมีการกระจายความรับผิดชอบ ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด KPI ให้แต่ละหน่วยงานได้ดูแลรับผิดชอบ กำกับดูแล โดยพิจารณาตามความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยเน้นการบูรณาการงานของหมวดที่ 1-6 ให้สัมพันธ์กัน ลดความซ้ำซ้อนของงาน

ประเด็นที่ 3 ในหน่วยงานของท่านได้ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และการจัดการความรู้หรือไม่ อย่างไร

ในหน่วยงานส่วนมากมีกิจกรรม KM ทั้งในระดับสถาบัน คณะ/หน่วยงานเทียบเท่า และมีการขยายไปสู่เครือข่ายภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล โดยมี

การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในบางองค์กรมีระบบชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่เข้มแข็งทั้งภายในและระหว่างองค์กร

การดำเนินการเรื่องการวิเคราะห์และการจัดการความรู้นั้น องค์กรมีการตั้งเป้าหมายในการเก็บความรู้ และนำออกมาใช้ บางองค์กรมีการกำหนด Good Practice in Knowledge Management หรือการตั้งเป้าหมายในการเก็บความรู้และนำออกมาใช้ อย่างน้อยภาคการศึกษาละ 1 CoP โดยเน้นให้ทุกหน่วยงานนำแนวปฏิบัติที่ดีที่ค้นพบ มาใช้เพื่อพัฒนาตนเองและหน่วยงาน โดยสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม จัดเก็บและนำความรู้ออกมาใช้นั้น มีความหลากหลาย และขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน อาทิเช่น การใช้ Mind Map ในการสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดเก็บใน Blog KM ของมหาวิทยาลัย หรือการสร้างระบบ CoP บนเครือข่าย

มีการจัดหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีการตั้งศูนย์กลาง KM ที่สำคัญประกันคุณภาพ โดยสำนักงานจะดูแลรับผิดชอบด้านจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

ประเด็นที่ 4 การนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บมาช่วยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่าองค์กรต่างๆ ไม่ได้นำเอาเฉพาะความรู้ที่จัดเก็บมาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่ยังนำองค์ความรู้ จากหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง อาทิ เช่น สถานประกอบการ ชุมชน สภามหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานเครือข่าย PULINET มาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการด้วย ดังนั้น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จึงมีการดึงองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยเน้นการจัดการกระบวนการที่เชื่อมโยงทั้ง 6 หมวด เพื่อดึงองค์ความรู้สารสนเทศของแต่ละหมวดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งข้อมูลจะมีความถูกต้องเชื่อถือได้

ประเด็นที่ 5 ทางหน่วยงานได้มีการดำเนินการผลักดัน และปฏิบัติตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ และได้พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการอย่างไรบ้าง มีข้อเสนอแนะอย่างไร

ในมหาวิทยาลัยส่วนมากเริ่มดำเนินการตาม PMQA ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ซึ่งเริ่มนำมาใช้โดยให้ความสำคัญและเริ่มต้นเพียงบางหมวด ปัญหาร่วมที่พบคือ การไม่เข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ และเริ่มมีความชัดเจนขึ้นในปี พ.ศ. 2554 โดยมีการขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก และนำประเด็นที่ได้รับการตรวจประเมินแล้วไม่ผ่านการประเมิน มาหาแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการตั้งที่ปรึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์ในการถ่ายทอดแนวคิด เกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ ที่ตรงกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษา (ไม่ใช่ส่วนราชการระดับจังหวัด/กรม) ที่ให้ความรู้ชัดเจน และเข้าใจง่าย

ประเด็นที่ 6 การประเมินในหน่วยงาน ในหมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้มีการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

การก้าวเข้าสู่ระบบ e-library, e-learning บนฐาน e-management เพื่อตอบสนองต่อการก้าวสู่ Research University ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ การเรียนรู้ของบุคลากร องค์กร เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ทั้งการเรียน การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงสู่ศิลปะและวัฒนธรรม เป็นตัวอย่างของการปรับตัวขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ กอปรกับการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นที่ 7 องค์กรมีแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. องค์กรมีการพัฒนาฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ
2. สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การสร้างความเข้าใจในบทบาทที่แท้จริงขององค์กร ตลอดจนบทบาทที่สำคัญที่ตอบสนองต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. มีการตั้งทีมดูแลเรื่องยุทธศาสตร์ คณะทำงานการจัดการความรู้ โดยที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นกรรมการร่วมด้วย
5. มีการบูรณาการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนางานทุกระบบไปพร้อมกัน มีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Cops) ในระดับองค์กร และหน่วยงานย่อย
6. มีการตั้งคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานและปรับปรุงคุณภาพงานทุกปีการศึกษา

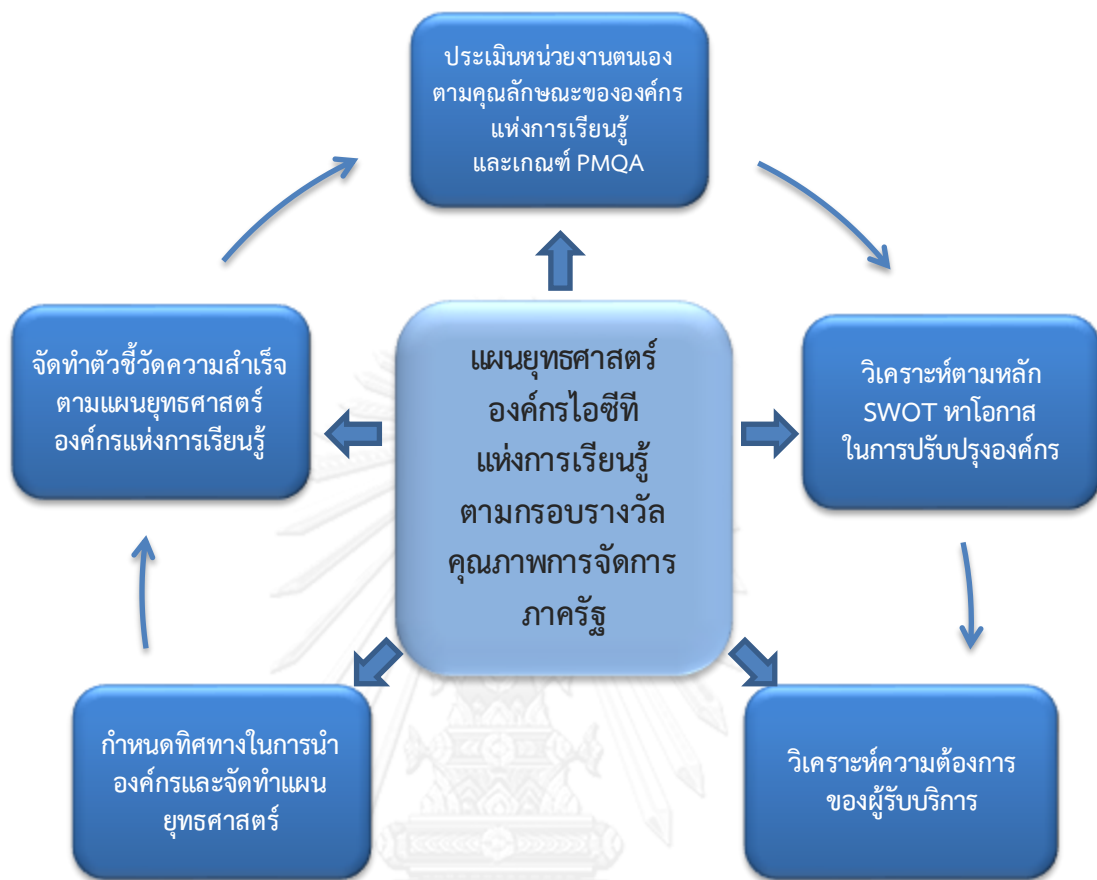
จากการสัมภาษณ์ดังกล่าว สามารถสรุปปัญหา อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการในการนำหน่วยงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงถึงปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการในการนำหน่วยงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัญหา/อุปสรรค	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
1. หน่วยงานที่ดูแลงาน KM ขาดบุคลากร ในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการเก็บความรู้	1. การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. บุคลากรขาดความรู้ด้าน KM เพื่อพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง	2. การตรวจสอบคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัยทำให้เกิดแรงกระตุ้น มุ่งมั่นในการทำงาน
3. ขาดกระบวนการติดตามให้บุคลากรนำ ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไป ใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง	3. เครือข่ายการจัดการความรู้ภายนอก มหาวิทยาลัย
4. การสร้างความตระหนักให้แก่ทุกคนใน องค์กร	4. วิสัยทัศน์ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ ประยุกต์เข้ากับพันธกิจของสำนักวิทยบริการ
5. การให้ทุกคนมีความรู้เท่าทันความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO literacy)	5. การรู้เท่าทันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ องค์กรของตนเอง
6. การสร้างสรรค์กลยุทธ์องค์กรแห่งการ เรียนรู้โดยบุคคลระดับต่างๆ	6. การพัฒนาเทคโนโลยีร่วมสมัยเพื่อรองรับและ สนับสนุน การจัดการความรู้และการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้
7. งบประมาณในการดำเนินงาน	7. จำนวนองค์ความรู้ และการเผยแพร่

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเห็นด้วยกับรูปแบบในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. ประเมินหน่วยงานตนเองตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเกณฑ์ PMQA
2. วิเคราะห์ตามหลัก SWOT หาโอกาสในการปรับปรุงองค์กร
3. วิเคราะห์ ความต้องการของผู้รับบริการ
4. กำหนดทิศทางในการนำองค์กร และจัดทำแผนยุทธศาสตร์
5. จัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้



แผนภูมิที่ 4.1 แสดงกระบวนการการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบและขั้นตอน ดังนี้
องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

1. วิสัยทัศน์(Vision)
2. พันธกิจ(Mission)
3. เป้าประสงค์
4. นโยบาย
5. ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. กลวิธี
7. ตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์
8. โครงการ/กิจกรรม

ตารางที่ 4.16 แสดงองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุน การเป็นองค์กรแห่งความรู้	รายละเอียด
กลยุทธ์	กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ที่สนับสนุน วิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว
คน	การจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถ แรงจูงใจ พฤติกรรม สอดคล้องกับการจัดการความรู้ การวัดผลการ ดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล บทบาทของผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบความรู้
วัฒนธรรม	การสร้างเสริมค่านิยมหลักขององค์กร องค์กร อาจต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างวัฒนธรรม องค์กรให้คนมีความไว้วางใจ และพร้อมที่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้
เทคโนโลยีสารสนเทศ	ต้องเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ช่วยในการจัดเก็บ รวบรวม ประมวล เก็บรักษา เผยแพร่ และนำกลับมาใช้ใหม่

ตารางที่ 4.16 (ต่อ) แสดงองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุน การเป็นองค์กรแห่งความรู้	รายละเอียด
การประเมินผล	องค์กรแห่งความรู้ต้องสร้างระบบการประเมินผล เพื่อจะทราบผลการจัดการความรู้ภายในองค์กร กำหนดตัวแบบประเมินผล และมอบหมาย หน่วยงานหรือทีมในการประเมิน เพื่อนำผลการ ประเมิน มาปรับปรุงแก้ไข
โครงสร้างองค์กร	รูปแบบโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการจัดการ ความรู้ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้

ขั้นตอนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 ให้ความรู้กับผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เนื้อหาเกี่ยวกับองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2 แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 2 กลุ่ม โดยใช้เทคนิคการระดมสมอง (Brain Storming) เพื่อพิจารณา วิเคราะห์องค์กรโดยใช้หลัก SWOT Analysis และ TOWs Matrix

ขั้นตอนที่ 3 นำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มากำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับองค์กร

จากการระดมสมองในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ SWOT Analysis และ TOWs Matrix สามารถสรุปรายละเอียดได้ในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงการวิเคราะห์ห้องค์กรโดยใช้ SWOT Analysis

ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง)	ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน)
<p>ด้านการนำองค์กร</p> <p>มีผู้บริหารรับฟังปัญหาการทำงานแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนทุกปี</p> <p>มีวัฒนธรรมการทำงานที่ทันสมัย</p> <p>มีการมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน</p>	<p>ด้านการนำองค์กร</p> <p>การสั่งงานโดยผ่านระบบอีเมลบางครั้งเกิดความไม่เข้าใจในเนื้อความ ข้อมูล</p>
<p>ด้านการจัดการความรู้</p> <p>บุคลากรมีความพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ มีเว็บไซต์ให้ความรู้แก่ผู้อื่น</p>	<p>ด้านการจัดการความรู้</p> <p>กระบวนการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>ขาดเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>ไม่มีระบบ KM ที่ชัดเจนเชิงคุณภาพ การจัดเก็บความรู้ไม่เป็นระบบ ไม่มีทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน</p>
<p>ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้</p> <p>มีโครงสร้างไอที ที่ทันสมัย</p> <p>ใช้ระบบไอที ในการสื่อสารภายใน</p>	<p>ด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้</p> <p>ไม่มีโอกาสพัฒนาบุคลากรภายในให้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล</p> <p>บุคลากรมีความทุ่มเท เสียสละในการทำงาน ทำงานเป็นทีม และมอบหมายให้หัวหน้าทีมสามารถตัดสินใจในขอบเขตงานที่รับผิดชอบได้</p>	<p>ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล</p> <p>บุคลากรมีทัศนคติที่ยังไม่เปิดใจรับต่อการเปลี่ยนแปลง</p>
<p>ด้านพลวัตการเรียนรู้</p> <p>มีการสอนงานไปพร้อมกับการปฏิบัติหน้าที่</p>	<p>ด้านพลวัตการเรียนรู้</p> <p>ไม่มีเกณฑ์การประเมินผลด้านการเรียนรู้</p> <p>ไม่อ้างอิงผลงานกับการเรียนรู้</p>

ตารางที่ 4.17 (ต่อ) แสดงการวิเคราะห์ห้องค์กรโดยใช้ SWOT Analysis

ปัจจัยภายนอก (โอกาส)	ปัจจัยภายนอก (อุปสรรค)
<p>ด้านสังคมและวัฒนธรรม</p> <p>มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่ส่งผลทางบวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p>	<p>ด้านสังคมและวัฒนธรรม</p> <p>การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและวัฒนธรรม</p> <p>มีภาระงานจากส่วนกลาง(มหาวิทยาลัย) จำนวนมาก ทำให้ไม่ส่งผลต่อการทำงานและพัฒนาางานในส่วนของสำนักฯ</p>
<p>ด้านเศรษฐกิจ</p> <p>มีงบประมาณสนับสนุน และได้รับความสำคัญจากส่วนกลาง</p>	<p>ด้านเศรษฐกิจ</p> <p>ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก อาจส่งผลกระทบต่อการใช้งบประมาณ</p>
<p>ด้านการเมืองการปกครองและนโยบายรัฐบาล</p> <p>มีนโยบายผลักดันให้สถาบันเตรียมความพร้อมจากการเปิดประเทศเพื่อตอบรับ AEC</p>	<p>ด้านการเมืองการปกครองและนโยบายรัฐบาล</p> <p>ความไม่แน่นอน ในภาครัฐบาล ที่อาจส่งผลต่อการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย</p>
<p>ด้านคู่แข่งชั้น ลูกค้า กลุ่มผลประโยชน์ผู้มีอิทธิพล</p> <p>มีผู้มารับบริการจำนวนมาก</p>	<p>ด้านคู่แข่งชั้น ลูกค้า กลุ่มผลประโยชน์ผู้มีอิทธิพล</p> <p>มีการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย เพื่อดึงผู้รับบริการ (นักศึกษา) มากขึ้น และผู้รับบริการ มีทางเลือกมากขึ้น</p>

ตารางที่ 4.18 แสดงการวิเคราะห์ห้องค์กรโดยใช้ตารางวิเคราะห์ TOWs Matrix

<p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>ปัจจัยภายใน</p>	<p>โอกาส</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว 2. มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3. ได้รับงบประมาณสนับสนุน และได้รับความสำคัญจากส่วนกลางของสถาบัน 4. การเข้ามาของ AEC 5. Stakeholder มาใช้บริการมาก 	<p>อุปสรรค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดเงินทุน และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ (งบที่ได้รับไม่เพียงพอ) 2. ปริมาณ และภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลางมีมาก 3. มีการแข่งขันสูง นักศึกษา (ผู้รับบริการ) มีทางเลือกสูง
<p>จุดแข็ง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรทุ่มเท ทำงานสละเวลาให้ 2. มีโครงสร้าง IT ที่ทันสมัย 3. บุคลากรใช้ IT ในการสื่อสาร ทำงาน 4. มีวัฒนธรรมการทำงานที่ทันสมัย 5. Stakeholder มีส่วนในการกำหนดประเด็นให้พัฒนาตนเอง 6. บุคลากรทำงานเป็นทีม 7. มีการสอนงานแบบปฏิบัติงานจริง 8. มีเว็บไซต์ให้ความรู้แก่ผู้อื่น 9. มีแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนทุกปี 10. มี KPI ชี้วัดชัดเจน 11. มีการมอบหมายงานชัดเจน 12. ผู้บริหารรับฟังปัญหาการทำงาน 13. บุคลากรมีความพร้อมในการถ่ายทอดความรู้ 	<p>SO</p>	<p>ST</p>
<p>จุดอ่อน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กระบวนการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรไม่ดี 2. บุคลากรยังไม่รับรู้อย่างทั่วถึง 3. ขาดเวลาในการแลกเปลี่ยนความรู้ 4. ใช้การสื่อสารด้วย IT เกิดความไม่เข้าใจในเนื้อความหรือข้อมูล 5. ไม่มีระบบ KM ที่ชัดเจนในเชิงคุณภาพ การจัดเก็บความรู้ไม่เป็นระบบ ไม่มีทิศทางเป้าหมายชัดเจน 6. ไม่มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่อ้างอิงการประเมินด้วยผลงาน 7. มีทัศนคติที่ไม่เปิดใจรับการเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง 	<p>WO</p>	<p>WT</p>

จากการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วพบว่า สำนักอยู่ใน Quadrant 2 ใน TOWS Matrix ซึ่งควรคำนึงถึงกลยุทธ์ที่จะลดจุดอ่อนและใช้โอกาสที่มีให้เป็นประโยชน์ (WO Strategy) เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่อไป

ตารางที่ 4.19 TOWs Matirx แสดงความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรค จุดอ่อนและอุปสรรค

<p>จุดแข็งและโอกาส (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2. Stakeholder มีส่วนในการกำหนดประเด็นให้พัฒนาตนเอง 	<p>จุดอ่อนและโอกาส (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว 2. ได้รับงบประมาณสนับสนุน และได้รับความสำคัญจากส่วนกลางของสถาบัน 3. ไม่มีระบบ KM ที่ชัดเจนในเชิงคุณภาพ การจัดเก็บความรู้ไม่เป็นระบบ ไม่มีทิศทางเป้าหมายชัดเจน 4. ไม่มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่อ้างอิงการประเมินด้วยผลงาน
<p>จุดแข็งและอุปสรรค (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปริมาณ และภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลางมีมาก 2. ผู้บริหารรับฟังปัญหาการทำงาน 	<p>จุดอ่อนและอุปสรรค (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดเงินทุน และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ (งบที่ได้รับไม่เพียงพอ) 2. กระบวนการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรไม่ดี

จากตารางที่ 4.19 เป็นตารางเมตริกซ์แสดงความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรค จุดอ่อนและอุปสรรค ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

จุดแข็งและโอกาส (SO) มีประเด็นดังนี้ จุดแข็ง คือ Stakeholder มีส่วนในการกำหนดประเด็นให้พัฒนาตนเอง โอกาส คือ มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

จุดอ่อนและโอกาส (WO) มีประเด็นดังนี้ จุดอ่อน คือ ไม่มีระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจนเชิงคุณภาพ การจัดเก็บความรู้ไม่เป็นระบบ ไม่มีทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่มีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่อ้างอิงการประเมินด้วยผลงาน

จุดแข็งและอุปสรรค (ST) มีประเด็นดังนี้ จุดแข็ง คือ ผู้บริหารรับฟังปัญหาในการทำงาน อุปสรรค คือ ปริมาณและภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลางมีจำนวนมาก จนไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง

จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) มีประเด็นดังนี้ จุดอ่อน คือ ยังไม่มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ที่ดี อุปสรรค คือ งบประมาณที่ได้รับไม่ทันต่อความต้องการ

จากการวิเคราะห์ตารางเมตริกซ์ดังกล่าว พบว่ากลุ่มตัวอย่างอยู่ใน Quadrant ที่ 2 ซึ่งยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ การลดจุดอ่อนและใช้โอกาสที่มีให้เป็นประโยชน์ ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมนั้นได้พิจารณาโดยใช้วิธีบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้พิจารณายุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง ซึ่งประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านความรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี และด้านบุคคล

ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง และทั่วถึงกับบุคลากรทุกระดับขององค์กร แผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ฉบับนี้ได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักขึ้นมา 5 ด้านเพื่อพัฒนาระบบและกลไกในการจัดการองค์ความรู้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านองค์กร กำหนดและมอบหมายหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบการจัดการความรู้ พร้อมจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความรู้ พัฒนาความรู้ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการเรียนรู้ จัดทำ ติดตาม ประเมิน และปรับปรุงการดำเนินงานประจำปีทุกปี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านเทคโนโลยี พัฒนาระบบสารสนเทศของสถาบันเพื่อส่งเสริม สนับสนุน ระบบจัดการองค์ความรู้ขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร รวมทั้งบุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ อย่างเหมาะสม

ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ที่สำคัญทั้ง 5 ด้านและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 7 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 5 นโยบาย 4 กลวิธี 8 แผนงาน/โครงการ ตามรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ภายในปี พ.ศ. 2559 สวส. จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้ ICT เป็นฐานและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการสนับสนุนการจัดการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมืออาชีพ”

พันธกิจ

- 1) สร้างระบบแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองด้าน ICT อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ
- 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการด้านสารสนเทศ
- 5) พัฒนาสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน
- 6) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้รับบริการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
- 7) พัฒนาระบบการจัดเก็บองค์ความรู้และการเรียนรู้ร่วมกันผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

เป้าประสงค์

- 1) เพื่อให้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้งานได้จริง ทันสมัย
- 3) เพื่อเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงของข้อมูลได้อย่างสะดวก ข้อมูลสามารถสืบค้นย้อนหลังได้ มีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การแสดงข้อมูลเนื้อหาในรูปแบบ Multimedia เป็นต้น
- 4) เพื่อสนับสนุนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

นโยบาย

- 1) สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงานและนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ
- 2) จัดสรรเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม
- 3) ให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มารับบริการ ผู้ที่เรียนรู้จากกันและกัน
- 4) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

- 1) สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ
- 2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลาของการทำงาน
- 3) สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันที่ช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและส่วนงานที่ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงาน
- 4) ส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง มีคณาจารย์และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษากลุ่มการเรียนรู้

แผนงาน/โครงการ

- 1) โครงการสภากาแฟยามเช้า (จัดมุมในการพูดคุยถึงปัญหาในการทำงานเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข)
- 2) โครงการพี่สอนน้อง น้องสอนพี่ เพื่อนสอนเพื่อน (มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันโดยไม่คำนึงถึงวัย ตำแหน่ง และแผนก)
- 3) โครงการ KM ที่ไหน อย่างไร (มีการจัดสถานที่ให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรม KM เช่น จัดให้มีกระดาษ ดินสอที่โต๊ะทานข้าว)
- 4) โครงการพัฒนานัก KM ของสำนัก (โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอก)
- 5) Page สวยหน้าใส เรียนรู้อย่างสบายสไตล์คุณ (ส่งเสริมการเขียน Blog ให้น่าสนใจ)
- 6) รู้จัก รู้ใช้ Library of the week (สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรในด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศ)
- 7) โครงการ One Man, One KM (บุคลากรมีคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามขั้นตอน)
- 8) จัดให้มีโครงการประกวดเพื่อเป็นการกระตุ้นให้มีการตื่นตัว อาทิเช่น บุคคลแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน ระบบจัดเก็บความรู้ด้าน ICT สื่อประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ให้บุคลากรได้ตระหนักและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ร่วมกันอย่างทั่วถึง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของ PMQA กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์

ตารางที่ 4.20 แสดงความสอดคล้องของ PMQA กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

PMQA	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
<p>1. <u>การนำองค์กร</u></p> <p>การประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารในด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การสื่อสาร และผลการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>การสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มขององค์กร ธรรมเนียมการรับผิดชอบ การกำกับตนเองที่ดี การกระจายอำนาจการตัดสินใจ</p>	<p><u>ด้านองค์กร</u></p> <p>การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) วิสัยทัศน์ โครงสร้าง วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน และส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างสายการบังคับบัญชา ต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมาทำงาน โดยคำนึงถึงองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก รวมทั้งพนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร</p>
<p>2. <u>การวางแผนยุทธศาสตร์</u></p> <p>กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยมีตัวชี้วัดชัดเจน</p>	<p><u>ด้านองค์กร</u></p> <p>การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)</p>
<p>3. <u>การมุ่งเน้นลูกค้า</u></p> <p>ความผูกพันของลูกค้า การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p><u>ด้านบุคคล</u></p> <p>การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment)</p>

ตารางที่ 4.20 (ต่อ) แสดงความสอดคล้องของ PMQA กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

PMQA	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
<p>4. <u>การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้</u></p> <p>การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร มีข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์</p> <p>การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้รวมถึงความปลอดภัยของข้อมูลและการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน</p>	<p><u>ด้านความรู้</u></p> <p>การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ และทำคลังความรู้ ถ่ายโอนและเผยแพร่</p> <p>การประยุกต์ใช้และทำให้ข้อมูลถูกต้อง</p> <p><u>ด้านเทคโนโลยี</u></p> <p>การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การจัดตั้งทีมเทคโนโลยี สารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>5. <u>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</u></p> <p>เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผาสุกและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์กร</p> <p>สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน</p>	<p><u>ด้านบุคคล</u></p> <p>การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) สร้างระบบแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน</p>
<p>6. <u>การจัดการกระบวนการ</u></p> <p>เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุผลพันธกิจขององค์กร</p>	<p><u>ด้านการเรียนรู้</u></p> <p>การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building Learning Dynamic) ระดับบุคคล ทีม องค์กร ประเภทเชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์ เชิงปฏิบัติทักษะ: การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเสวนา ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Learning Dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ</p>
<p>7. <u>ผลลัพธ์</u></p> <p>ผลลัพธ์แต่ละด้าน เช่น ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p><u>ด้านการเรียนรู้</u></p>

ตารางที่ 4.21 แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ พันธกิจ

PMQA	พันธกิจ
<p>1. <u>การนำองค์กร</u></p> <p>การประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารในด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การสื่อสารและผลการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>การสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มขององค์กร ธรรมชาติของการรับผิดชอบ การกำกับตนเองที่ดี การกระจายอำนาจการตัดสินใจ</p>	<p><u>พันธกิจ 3</u></p> <p>การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการด้านสารสนเทศ</p>
<p>2. <u>การวางแผนยุทธศาสตร์</u></p> <p>กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยมีตัวชี้วัดชัดเจน</p>	<p><u>พันธกิจ 6</u></p> <p>กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดเก็บและ การนำองค์ความรู้มาใช้ โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์</p>
<p>3. <u>การมุ่งเน้นลูกค้า</u></p> <p>ความผูกพันของลูกค้า การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p><u>พันธกิจ 5</u></p> <p>ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้รับบริการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>4. <u>การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้</u></p> <p>การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร มีข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์</p> <p>การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้รวมถึงความปลอดภัยของข้อมูลและการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน</p>	<p><u>พันธกิจ 2</u></p> <p>ส่งเสริมการใช้ ICT เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>5. <u>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</u></p> <p>เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์กร</p> <p>สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน</p>	<p><u>พันธกิจ 6</u></p> <p>พัฒนาระบบการจัดเก็บและนำองค์ความรู้ มาใช้โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์</p> <p><u>พันธกิจ 1</u></p> <p>สร้างระบบแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน</p> <p><u>พันธกิจ 4</u></p> <p>พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน</p>

ตารางที่ 4.21 (ต่อ) แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ พันธกิจ

PMQA	พันธกิจ
<p>6. <u>การจัดการกระบวนการ</u></p> <p>เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุผลพันธกิจขององค์กร</p>	<p><u>พันธกิจ 3</u></p> <p>สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการด้านสารสนเทศ</p>
<p>7. <u>ผลลัพธ์</u></p> <p>ผลลัพธ์แต่ละด้าน เช่น ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p>	

ตารางที่ 4.22 แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ เป้าประสงค์

PMQA	เป้าประสงค์
<p>1. <u>การนำองค์กร</u></p> <p>การประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารในด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การสื่อสารและผลการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>การสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มขององค์กร ธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อสังคม การกำกับดูแลตนเองที่ดี การกระจายอำนาจการตัดสินใจ</p>	<p><u>ข้อ 1</u></p> <p>เป็นหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการสนับสนุนการจัดการการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมีอาชีพโดยใช้ ICT เป็นฐาน</p>
<p>2. <u>การวางแผนยุทธศาสตร์</u></p> <p>กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ ผลการดำเนินงาน โดยมีตัวชี้วัดชัดเจน</p>	<p><u>ข้อ 1</u></p> <p>เป็นหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการสนับสนุนการจัดการการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมีอาชีพโดยใช้ ICT เป็นฐาน</p>
<p>3. <u>การมุ่งเน้นลูกค้า</u></p> <p>ความผูกพันของลูกค้า การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p><u>ข้อ 4</u></p> <p>เพื่อเพิ่มช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว</p>
<p>4. <u>การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้</u></p> <p>การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร มีข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์</p> <p>การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้รวมถึงความปลอดภัยของข้อมูลและการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน</p>	<p><u>ข้อ 3</u></p> <p>เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>
<p>5. <u>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</u></p> <p>เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์กร</p> <p>สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน</p>	<p><u>ข้อ 2</u></p> <p>เพื่อให้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p>

ตารางที่ 4.22 (ต่อ) แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ เป้าประสงค์

PMQA	เป้าประสงค์
<p>5. <u>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</u></p> <p>เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์กร</p> <p>สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน</p>	<p><u>ข้อ 2</u></p> <p>เพื่อให้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p>
<p>6. <u>การจัดการกระบวนการ</u></p> <p>เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุผลพันธกิจขององค์กร</p>	<p><u>ข้อ 3</u></p> <p>เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ความรู้ของหน่วยงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>
<p>7. <u>ผลลัพธ์</u></p> <p>ผลลัพธ์แต่ละด้าน เช่น ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p><u>ข้อ 1</u></p> <p>เป็นหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการสนับสนุนการจัดการการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมืออาชีพโดยใช้ ICT เป็นฐาน</p>

ตารางที่ 4.23 แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ นโยบาย

PMQA	นโยบาย
<p>1. <u>การนำองค์กร</u></p> <p>การประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารในด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การสื่อสารและผลการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>การสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มขององค์กร ธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อสังคม การกำกับดูแลตนเองที่ดี การกระจายอำนาจการตัดสินใจ</p>	<p><u>ข้อ 1</u></p> <p>ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารในทุกระดับและบุคลากรประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ฐานความรู้จากกระบวนการจัดการความรู้มาปรับปรุง กำหนดวิสัยทัศน์ และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
<p>2. <u>การวางแผนยุทธศาสตร์</u></p> <p>กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยมีตัวชี้วัดชัดเจน</p>	<p><u>ข้อ 2</u></p> <p>สนับสนุนให้รวบรวมข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการกระบวนการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร</p>
<p>3. <u>การมุ่งเน้นลูกค้า</u></p> <p>ความผูกพันของลูกค้า การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p><u>ข้อ 3</u></p> <p>ส่งเสริมแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ออกกับผู้ให้บริการลูกค้าและระหว่างเจ้าหน้าที่</p> <p>ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
<p>4. <u>การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้</u></p> <p>การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร มีข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์</p> <p>การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้รวมถึงความปลอดภัยของข้อมูลและการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน</p>	<p><u>ข้อ 4</u></p> <p>ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างระบบสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงข้อมูลและความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>5. <u>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</u></p> <p>เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์กร</p> <p>สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน</p>	<p><u>ข้อ 5</u></p> <p>สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ</p>

ตารางที่ 4.23 (ต่อ) แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ นโยบาย

PMQA	นโยบาย
<p>6. <u>การจัดการกระบวนการ</u></p> <p>เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุผลพันธกิจขององค์กร</p>	<p><u>ข้อ 6</u></p> <p>ส่งเสริมการจัดการกระบวนการทำงานที่ให้ความยืดหยุ่นในการจัดสรรเวลาการทำงาน และเอื้อต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม</p>
<p>7. <u>ผลลัพธ์</u></p> <p>ผลลัพธ์แต่ละด้าน เช่น ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p><u>ข้อ 1</u></p> <p>เป็นหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการสนับสนุนการจัดการการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมีอาชีพโดยใช้ ICT เป็นฐาน</p>

ตารางที่ 4.24 แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ ยุทธศาสตร์

PMQA	ยุทธศาสตร์
<p>1. <u>การนำองค์กร</u></p> <p>การประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารในด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การสื่อสารและผลการดำเนินงานขององค์กร</p> <p>การสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มขององค์กร ธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อ การกำกับดูแลตนเองที่ดี การกระจายอำนาจการตัดสินใจ</p>	<p><u>ข้อ 4</u></p> <p>กำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการจัดการ ความรู้ของบุคลากรในองค์กร และกำหนด แนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>
<p>2. <u>การวางแผนยุทธศาสตร์</u></p> <p>กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือก ไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการ ดำเนินงาน โดยมีตัวชี้วัดชัดเจน</p>	<p><u>ข้อ 1</u></p> <p>บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับ แผนปฏิบัติการและระบบการทำงานของ องค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพและการขับเคลื่อน องค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p><u>ข้อ 7</u></p> <p>กำหนดวัตถุประสงค์และมอบหมายงาน ในด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อม จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานให้เพียงพอ</p>
<p>3. <u>การมุ่งเน้นลูกค้า</u></p> <p>ความผูกพันของลูกค้า การสร้างวัฒนธรรมที่ มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมิน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p><u>ข้อ 2</u></p> <p>เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ รวมทั้ง บุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดการและ พัฒนางองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม</p>
<p>4. <u>การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้</u></p> <p>การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงาน ขององค์กร มีข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจใน ระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์</p> <p>การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้รวมถึงความปลอดภัยของ ข้อมูลและการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน</p>	<p><u>ข้อ 3</u></p> <p>พัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อ ส่งเสริม สนับสนุน ระบบการจัดการความรู้ ของหน่วยงาน</p> <p><u>ข้อ 5</u></p> <p>ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ) แสดงความสอดคล้องของ PMQA และ ยุทธศาสตร์

PMQA	ยุทธศาสตร์
<p>5. <u>การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</u></p> <p>เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์กร</p> <p>สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน</p>	<p><u>ข้อ 6</u></p> <p>สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>
<p>6. <u>การจัดการกระบวนการ</u></p> <p>เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุผลพันธกิจขององค์กร</p>	<p><u>ข้อ 2</u></p> <p>เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร รวมทั้งบุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม</p>
<p>7. <u>ผลลัพธ์</u></p> <p>ผลลัพธ์แต่ละด้าน เช่น ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน</p>	

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผลของการประเมินประเด็นของแผนยุทธศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.25 แสดงผลของการประเมินเพื่อแผนยุทธศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญ

รายการขอความคิดเห็น	N = 9			ค่าเฉลี่ย
	เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	
	1	0	-1	
1. ความสอดคล้องเหมาะสมของแผนยุทธศาสตร์	7	2		.78
2. ความเหมาะสม ชัดเจนของวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กร ไอซีทีแห่งการเรียนรู้	8	1		.89
3. ความเหมาะสม ชัดเจนของพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ ขององค์กร	9			1
3.1 สร้างระบบแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ระหว่างกัน	9			1
3.2 ส่งเสริมการใช้ ICT เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง				
3.3 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้านการบริการสู่ ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการบริการด้าน สารสนเทศ	8	1		.89
3.4 พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน	9			1
3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	9			1
3.6 พัฒนาระบบการจัดเก็บและการนำองค์ความรู้มาใช้ โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	8	1		.89
4. ความเหมาะสม ชัดเจนของเป้าประสงค์	9			1
4.1 เป็นหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้าง ความเป็นเลิศในการสนับสนุนการจัดการศึกษาตาม มาตรฐานสากลอย่างมีอาชีพ โดยใช้ ICT เป็นฐาน	9			1
4.2 เพื่อให้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	8	1		.89
4.3 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ของ หน่วยงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล เพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	8	1		.89
4.4 เพื่อเพิ่มช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูล และองค์ความรู้อย่างสะดวก รวดเร็ว	8	1		.89

ตารางที่ 4.25 (ต่อ) แสดงผลของการประเมินเพื่อแผนยุทธศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญ

รายการขอความคิดเห็น	N = 9			ค่าเฉลี่ย
	เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	
	1	0	-1	
5. ความเหมาะสม ชัดเจนของนโยบาย				
5.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้รับบริการในทุกระดับ ประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ฐานความรู้จากกระบวนการ จัดการความรู้มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน	7	2		.78
5.2 สนับสนุนให้รวบรวมข้อมูลและความรู้ที่ได้จาก กระบวนการจัดการความรู้ มาเป็นส่วนสำคัญในการ พิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร	9			1
5.3 สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพและ ความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงานและสร้างนวัตกรรม ใหม่อยู่เสมอ	8	1		.89
5.4 สนับสนุนในการจัดสรรเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม	8	1		.89
6. ความเหมาะสม ชัดเจนของประเด็นยุทธศาสตร์	9			1
6.1 บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับระบบการ ทำงานขององค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพและการขับเคลื่อน องค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	9			1
6.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร รวมทั้ง บุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ ความรู้ต่างๆ อย่างเหมาะสม	9			1
6.3 พัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อส่งเสริม สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	9			1
6.4 พัฒนาระบบด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรใน องค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	7	2		.78
6.5 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	8	1		.89
6.6 สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	9			1
6.7 กำหนดและมอบหมายงานในด้านการจัดการความรู้ ให้ชัดเจนพร้อมจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานให้เพียงพอ	7	2		.78

ตารางที่ 4.25 (ต่อ) แสดงผลของการประเมินเพื่อแผนยุทธศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญ

รายการขอความคิดเห็น	N = 9			ค่าเฉลี่ย
	เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	
	1	0	-1	
7. ความเหมาะสม ชัดเจนของกลวิธี	9			1
7.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานมีแผนพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการทำงาน ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ	9			1
7.2 จัดให้มีทีมในการรับผิดชอบการบูรณาการการ จัดการความรู้อย่างชัดเจน	9			1
7.3 สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียในทุก ระดับ	7	2		.78
7.4 สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างนวัตกรรมในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	8	1		.89
7.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการเข้าถึง ข้อมูลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	9			1
7.6 บุคลากรและผู้รับบริการได้รับการบริการทาง เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพ ความเร็วและสอดคล้อง กับความต้องการ	9			1
7.7 กำหนดระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	9			1
7.8 กำหนดให้มีการทำแผนพัฒนาระบบการจัดการ ความรู้และพัฒนาระบบการจัดการความรู้และบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ	9			1
7.9 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการมีทักษะความรู้ ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์	7	2		.78
7.10 จัดทำคู่มือการใช้งานอย่างง่าย	9			1
7.11 จัดให้บริการในการเชื่อมต่อเครือข่าย อินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว	8	1		.89
7.12 ส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	9			1
7.13 จัดให้มีระบบเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	9			1
7.14 สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียในทุก ระดับ	7	2		.78

ตารางที่ 4.25 (ต่อ) แสดงผลของการประเมินเพื่อแผนยุทธศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญ

รายการขอความคิดเห็น	N = 9			ค่าเฉลี่ย
	เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	
	1	0	-1	
7.15 สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันที่ช่วยกระตุ้น ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและส่วนงานที่ส่งผลให้เกิด ความสุขในการทำงานและวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	8	1		.89
7.16 ส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง มีคณาจารย์และบุคลากร ที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษากลุ่มการเรียนรู้	9			1
7.17 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้	8	1		.89
7.18 มีระบบและกลไกที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากร บุคคลและสร้างแรงจูงใจ	9			1
8 ความเหมาะสมด้านแผนงาน และโครงการ	9			1
8.1 แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการ จัดการความรู้	7	2		.78
8.1.1 โครงการเสริมสร้างสมรรถภาพในการบริหาร จัดการภาครัฐ PMQA	9			1
8.2 แผนงานการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการสร้างองค์ ความรู้อย่างต่อเนื่อง	9			1
8.2.1 โครงการประกวดรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านเว็บเพจ	7	2		.78
8.2.2 โครงการ One Man, One KM	6	3		.67
8.3 แผนงานในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ	9			1
8.3.1 โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายไร้สายใน มหาวิทยาลัย	9			1
8.4 แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในด้าน การจัดการความรู้	9			1
8.4.1 โครงการพัฒนานักการจัดการความรู้	9			1
8.5 แผนพัฒนาทักษะการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์และ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	9			1
8.5.1 โครงการ รู้จัก รู้ใช้ ระบบสารสนเทศ	8	1		.89

ตารางที่ 4.25 (ต่อ) แสดงผลของการประเมินเพื่อแผนยุทธศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญ

รายการขอความคิดเห็น	N = 9			ค่าเฉลี่ย
	เหมาะสม	ไม่ แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	
	1	0	-1	
8.6 แผนงานสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้	9			1
8.6.1 โครงการสภากาแฟยามเช้า	5	4		.56
8.6.2 โครงการการจัดการความรู้ที่เหน่ง่ายจัง	8	1		.89
8.6.3 โครงการพี่สอนน้อง น้องสอนพี่ เพื่อนสอนเพื่อน	8	1		.89
8.7 แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเข้าใจใน ด้านการจัดการความรู้	8	1		.89
8.7.1 โครงการวางแผนอัตรากำลังและโครงสร้างใน การขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้	9			1

จากตารางประเมินแผนยุทธศาสตร์จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 9 ท่านสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ กลวิธี แผนงาน และโครงการ มีความเหมาะสมสอดคล้องต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไอซีที แต่มีแผนงานการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดโครงการสภากาแฟยามเช้านั้น ได้คะแนนประเมินต่ำที่สุดอยู่ที่ 0.56 เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า โครงการขาดความชัดเจน และอาจจะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปปรับปรุงในรายละเอียดต่อไป

บทที่ 5 ผลการวิจัย

แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ

แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐเป็นแผนยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรไอซีที สังกัดสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ โดยแบ่งรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1 หลักการของแผนยุทธศาสตร์
- ตอนที่ 2 แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ
- ตอนที่ 3 การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 1 หลักการของแผนยุทธศาสตร์

หลักการและเหตุผล

แผนยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรไอซีทีสังกัดในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถปรับตัวและคงบทบาทหน้าที่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศที่ได้ผลักดันโดยภาครัฐ ซึ่งได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 บัญญัติในมาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” เทคโนโลยีเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ได้มีการให้ความสำคัญและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวโน้มที่เกิดขึ้นทั่วโลก องค์กรไอซีทีจึงต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ โดยการใช้หลักการบูรณาการระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และหลักการทำแผนยุทธศาสตร์

ความสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์

1. การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนเพื่อหน่วยงานของตนเอง

3. การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นหลักการในการบริหารในปัจจุบัน และสอดคล้องกับ ก.พร. กำหนดให้หน่วยงานในกำกับของภาครัฐมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูป

4. การวางแผนยุทธศาสตร์ ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ยึดติดอยู่กับปัญหาเดิมๆ ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้สำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยมีกรอบการบริหารและการดำเนินงานตามภารกิจ

2. เพื่อใช้ในการสื่อสารและเป็นข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ในการดำเนินงานเพื่อไปสู่จุดหมายที่กำหนดร่วมกัน

3. เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่มีการวางแผนอย่างมีระบบและมีความต่อเนื่อง

4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

หลักการของแผนยุทธศาสตร์

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นการนำเอาหลักการต่างๆ ต่อไปนี้มาใช้ ได้แก่

หลักการที่ 1 หลักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

หลักการที่ 2 เกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)

หลักการที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)

หลักการที่ 4 การบูรณาการ (Integration)

โดยรายละเอียดของแต่ละหลักการมีดังนี้

1. หลักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ เป็นการนำหลักการที่ต้องการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย ประเด็นยุทธศาสตร์ กลวิธี โครงการ แผนงาน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร โดยมีกรอบเวลาที่ชัดเจน เพื่อที่จะติดตามและประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยผู้วิจัยได้นำหลักการในการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนประกอบไปด้วย

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyzing the Environment) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และการวิเคราะห์นั้นควรจะทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมากำหนดในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้อง สิ่งแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

โอกาส (Opportunities) โดยมีประเด็นในการวิเคราะห์ดังนี้ 1) สังคมและวัฒนธรรม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2) เศรษฐกิจ มีการสนับสนุนทางด้านงบประมาณ 3) การเมืองการปกครองและนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บท ICT ของประเทศไทย รัฐสนับสนุนและส่งเสริมงานด้าน ICT เพื่อการบริหาร (e-government) และ ICT เพื่อการศึกษา (e-education) รัฐผลักดันและพัฒนาประเทศสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ 4) คู่แข่งขัน ลูกค้ายกลุ่มผลประโยชน์ ผู้มีอิทธิพล มีผู้มารับบริการจำนวนมาก

อุปสรรค (Threats) โดยมีประเด็นที่วิเคราะห์ดังนี้ 1) สังคมและวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและวัฒนธรรม ทำให้องค์กรไอซีทีที่มีภาระงานจากส่วนงานอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยจำนวนมากที่ขอรับการสนับสนุนจากองค์กรไอซีที ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานและพัฒนาางานในส่วนของสำนัก 2) เศรษฐกิจ ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก อาจส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายงบประมาณ 3) การเมืองการปกครองและนโยบายรัฐบาล องค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของประเทศ ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในด้านงบประมาณ บุคลากร และการบริหารจัดการในด้านมาตรฐาน ข้อกำหนด กฎ ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง องค์กรไอซีที มีภาระหน้าที่ในการพิจารณาตรวจสอบกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานในการประยุกต์ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งระบบงานอื่นๆ ซึ่งเป็นงานที่ซับซ้อนใช้ทรัพยากรและเวลามาก

4) คู่แข่งขัน ลูกค้า กลุ่มผลประโยชน์ ผู้มีอิทธิพล มีการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่นที่ให้ผลประโยชน์ได้มากกว่า เพื่อดึงดูดบุคลากรกันมากขึ้น

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรไอซีที (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities) คือ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) โดยการพิจารณาทักษะ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ของพนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ประเด็นในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรคือการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน (Identifying Strength and Weakness)

ปัจจัยภายใน ด้านจุดแข็ง (Strengths) มีประเด็นในการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กร มีผู้บริหารรับฟังปัญหาการทำงาน มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนทุกปี มีวัฒนธรรมการทำงานที่ทันสมัย มีการมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน 2) ด้านการจัดการความรู้ มีความพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้ มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านเทคโนโลยี มีนโยบายและแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างไอทีอย่างต่อเนื่อง มีระบบโครงสร้างพื้นฐานไอซีที มีระบบที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกได้ทั้งในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 4) การเพิ่มอำนาจบุคคล ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญและสนับสนุนการนำไอซีทีมาใช้ในการบริหารและการพัฒนามหาวิทยาลัย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และมอบหมายให้หัวหน้าทีมสามารถตัดสินใจงานในขอบเขตที่รับผิดชอบได้ 5) พลวัตการเรียนรู้ มีการเรียนรู้และการสอนงานไปพร้อมกับการปฏิบัติหน้าที่ และมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

ปัจจัยภายใน ด้านจุดอ่อน (Weakness) มีประเด็นในการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กร การบริหารและดำเนินงานด้าน ICT ของหน่วยงานระดับคณะ สำนัก ศูนย์ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน ทำให้ไม่เป็นภาพรวมในทิศทางเดียวกัน ขาดการประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน 2) การจัดการความรู้ กระบวนการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ขาดเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีระบบ KM ที่ชัดเจนเชิงคุณภาพ การจัดเก็บความรู้ไม่เป็นระบบ ไม่มีทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน 3) เทคโนโลยี ขาดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่เป็นมาตรฐานในการใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน องค์กรยังไม่สามารถปรับหรือพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้าน IT อย่างรวดเร็ว 4) การเพิ่มอำนาจบุคคล บุคลากรมีทัศนคติที่ยังไม่เปิดใจรับต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่ต้องการรับผิดชอบในการตัดสินใจ ขาดระบบในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในสายงานไอซีที มีไม่เพียงพอเนื่องจากแรงจูงใจในด้านค่าตอบแทนและโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานยังไม่เหมาะสม 5) พลวัตการเรียนรู้ ไม่มีเกณฑ์การประเมินผลด้านการเรียนรู้ ไม่อ้างอิงการประเมินผลงานกับการเรียนรู้

การวิเคราะห์ในขั้นที่ 1 เพื่อพิจารณาโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) หรือ O และ T ขององค์กรแล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกับ จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) หรือ S และ W โดยใช้หลัก SWOT analysis จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กรใน TOWs Matrix เพื่อพิจารณาใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมขององค์กรไอซีทีต่อไป

ขั้นที่ 3 กำหนดยุทธศาสตร์ (Formulation Strategies) องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมี ยุทธศาสตร์ทั้งระดับองค์กร (Corporate) ระดับหน่วยงาน (Business Unit) และระดับหน้าที่ (Functional) ซึ่งองค์กรไอซีทีถือว่าอยู่ในระดับหน่วยงาน (Business Unit) ที่เป็นหน่วยงาน สนับสนุนในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารจึงต้องกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ สถาบันอุดมศึกษา และต้องเป็นยุทธศาสตร์ที่สร้างความได้เปรียบจากจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) โดยพยายามให้เกิดความได้เปรียบอย่างยั่งยืน (Sustainable)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการ ภาครัฐ (PMQA) ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดองค์ประกอบ ของแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้ วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่เป็ทิศทางของหน่วยงานในอนาคต อีก 3-5 ปี ข้างหน้า พันธกิจ (Mission) คือ กรอบ ขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป็นประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงและมุ่งมั่นในการพัฒนา เป้าประสงค์ (Goal) คือ การกำหนดสิ่งที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) เป็นสิ่งที่จะบ่งบอก ว่าหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่ เป้าหมาย (Target) เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้เป็นค่า ตัวเลขหรือสถิติที่ต้องไปให้ถึง และกลยุทธ์ (Strategy) คือสิ่งที่หน่วยงานจะทำเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ในงานวิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของแผนให้สอดคล้องกับสถาบันในกำกับของ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งแผนยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย ประเด็นยุทธศาสตร์ กลวิธี แผนงาน/โครงการ

2. หลักการของกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)

หลักการบูรณาการของแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพ การจัดการภาครัฐ (PMQA) จึงเป็นการนำองค์ประกอบที่สำคัญของแผนยุทธศาสตร์และเกณฑ์ พิจารณาในหมวดที่สำคัญทั้ง 7 หมวดของ PMQA ที่ประกอบไปด้วย 1) การนำองค์กร 2) การ วางแผนยุทธศาสตร์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัดและวิเคราะห์การจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้น บุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ เพื่อนำมาหาความสัมพันธ์สอดคล้องกัน และพัฒนา เป็นแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถเห็นความสอดคล้องดังกล่าวจากตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบแผนยุทธศาสตร์และหมวด PMQA

องค์ประกอบ ของแผน	PMQA						
	1. การนำ องค์กร	2. การ วางแผน เชิงกลยุทธ์	3. การ มุ่งเน้น ลูกค้า	4. การวัด การวิเคราะห์ การจัดการ	5. การ มุ่งเน้น บุคลากร	6. การจัดการ กระบวนการ	7. ผลลัพธ์
วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
พันธกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เป้าประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
นโยบาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
กลวิธี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
แผนงาน/ โครงการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และให้ความสำคัญกับการจัดเก็บ หรือสร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ผู้ที่สนใจมีโอกาสมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงระบบ หรือกระบวนการในการระบบแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังนั้น การเชื่อมโยง และนำกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปบูรณาการในทุกๆ หมวดตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ จะเป็นการช่วยทำให้องค์กรเกิดกระบวนการจัดการความรู้ และการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุด โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นรากฐาน และกลไกที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่ Marquardt (1996) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้โดยทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

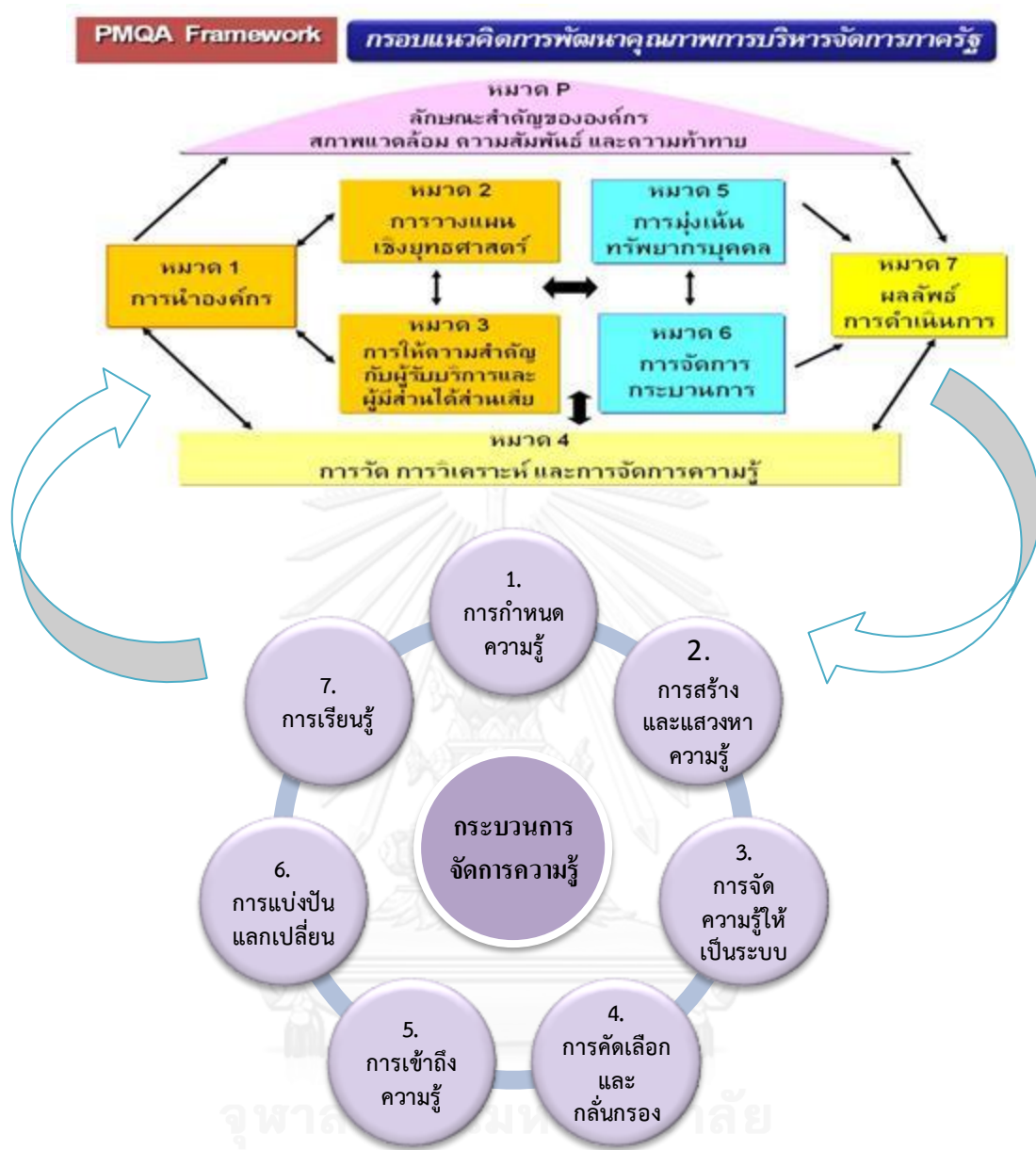
การพัฒนาองค์กร เพื่อให้เข้ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ ซึ่งได้พัฒนามาจากเกณฑ์ของ Malcolm Baldrige และ TQA นั้น ได้มีพื้นฐานมาจากค่านิยมหลัก (Core Values) อยู่ 11 ข้อ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน และเป็นค่านิยมพื้นฐานขององค์กร ที่จะช่วยขับเคลื่อนต่อไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและคู่ค้า ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่ง
11. เน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
12. มุมมองเชิงระบบ

จากแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ จะเห็นว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ การเชื่อมโยงในแต่ละหมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการ กระบวนการ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

ผู้บริหารต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร (หมวดที่ 1 การนำองค์กร) ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ได้สะดวก รวดเร็ว และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้) เพื่อให้เกิดการพัฒนา องค์กรอย่างต่อเนื่อง (หมวดที่ 6 กระบวนการ) และส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างบุคลากร ผู้มารับการ บริการ และบุคคลภายนอก (หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า) โดยที่หน่วยงานต้องมีโครงสร้างที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ ดังนั้น จึงมีการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เข้าไปในทุกหมวด เพื่อให้เป็นส่วน หนึ่งของการทำงาน



แผนภูมิที่ 5.1 แสดงรูปแบบการพัฒนางค์กร ICT แห่งการเรียนรู้ โดยการบูรณาการจัดการความรู้ เข้าไปในแต่ละหมวด

3. หลักการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการ

ปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกานี้ โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจากการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องและมีสมรรถนะ โดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ที่เห็นว่าการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องประกอบด้วยด้วยระบบที่เชื่อมโยงกัน 5 ระบบ ได้แก่ 1) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) 4) การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge management) 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application)

ดังนั้น ในแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ จึงมีการนำจุดแข็งขององค์กรในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มาบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นๆ อาทิเช่น การจัดการกับองค์ความรู้ โดยนำกระบวนการจัดการความรู้ เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในแต่ละหมวด ร่วมกับเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่าง ๆ ที่องค์การเคยหรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้ว เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือกิจกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยพยายามทำให้คนในองค์กรเห็นว่า ทุกสิ่งที่เขาทำอยู่แล้วนั้นล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เขาจะต้องเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ ไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับ Michael Beck (1992) อ้างถึงใน อรรถจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2556) ที่อธิบายว่า “องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดการความรู้ จะประกอบได้ด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การกำหนดความรู้ 2) การสร้าง แสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การคัดเลือก และกลั่นกรอง 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้



แผนภูมิที่ 5.2 แสดงกระบวนการจัดการความรู้

ในกระบวนการจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยเอื้อที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การมีโครงสร้างหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และการวัดผลการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการวัด ประเมินผลงานของบุคลากร ซึ่งอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรเนื่องจากขาดแรงจูงใจ และมีความรู้สึกว่าเป็นภาระเพิ่มเติม บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งส่งผลให้ไม่มีการกำหนดขอบเขต เป้าหมายของกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน จึงไม่มีการบูรณาการ การจัดการความรู้กับกระบวนการทำงานหลัก ๆ

4. หลักการการบูรณาการ (Integration)

การบูรณาการเป็นการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ทำอยู่เดิมให้ได้ผลยิ่งขึ้น ช่วยสร้างภาวะความสมดุล และความครบถ้วน ทำให้เกิดการพัฒนา โดยการนำสิ่งหนึ่งเข้ารวมกับอีกสิ่งหนึ่ง หรือการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้าเป็นส่วนประกอบของอีกสิ่งหนึ่งเพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546)

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ เป็นการบูรณาการเชื่อมโยงองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นลักษณะการบูรณาการความคิดรวบยอด (Conceptual integration) โดยนำเอากระบวนการการสร้างแผนยุทธศาสตร์ ทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินรางวัล

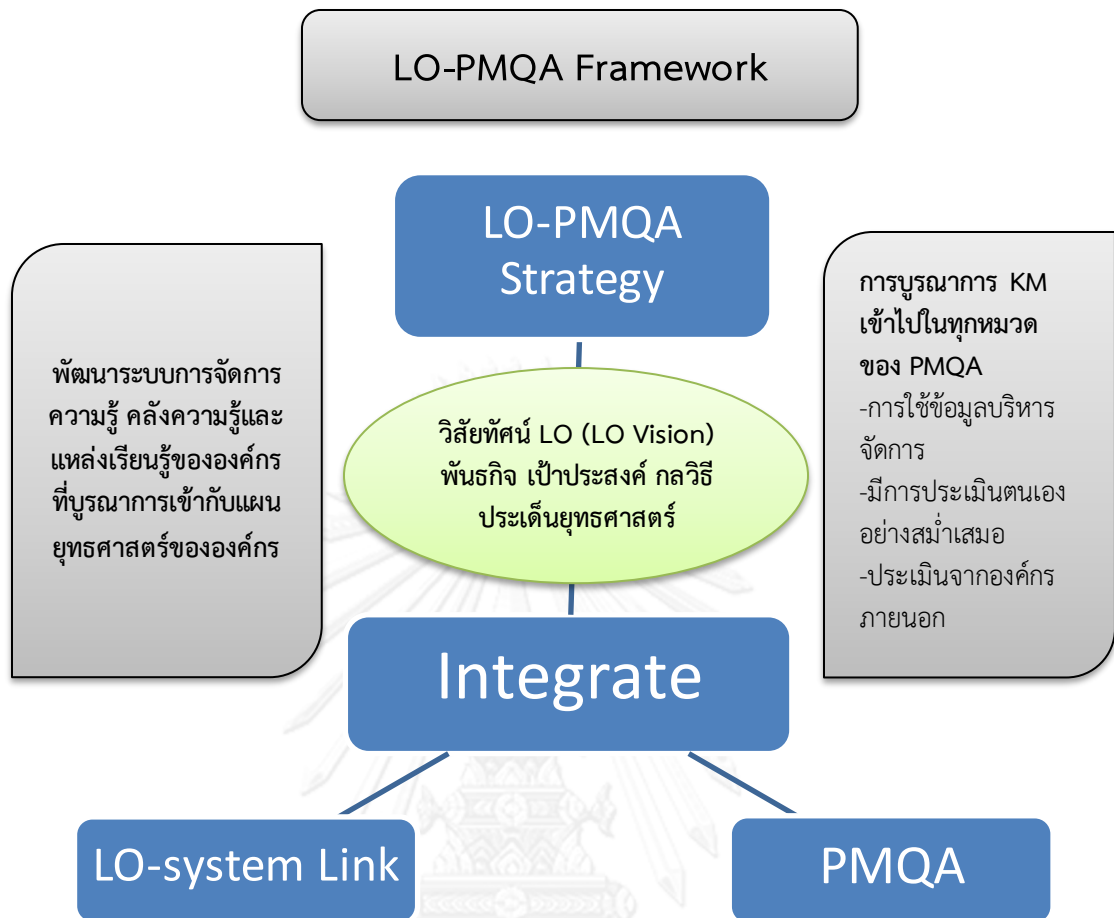
คุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) มาบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยการนำองค์ประกอบย่อยที่ดู เหมือนว่าแตกต่างกันมาผสมกลมกลืนกัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การแยกองค์ประกอบหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ
2. การแยกองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีของ Marquardt ที่แตกต่างจากเกณฑ์ PMQA ออกมา โดยเฉพาะที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง
3. การทบทวน นโยบายการบริหารในปัจจุบัน และขยายผลการนำมาตรฐานขั้นตอน การปฏิบัติงานที่ครอบคลุมองค์ประกอบไปใช้ภายในหน่วยงาน พร้อมทั้งฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ และนำเกณฑ์มาตรฐานไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
4. การจัดเตรียมระบบและขั้นตอนต่างๆ ที่พร้อม เพื่อเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติ

เป้าหมายขององค์กรไอซีที และเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ คือการหลอมรวมเข้าเป็นหนึ่งเดียวกันโดยไม่แยกส่วน

จากการดำเนินการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐดังกล่าว หรือจะเรียกในที่นี้ว่า LO-PMQA ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการบูรณาการกรอบแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ และทฤษฎีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าด้วยกันกับการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งได้เรียกแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการบูรณาการนี้ว่า แผนยุทธศาสตร์ LO-PMQA

สำหรับแผนยุทธศาสตร์ LO-PMQA นี้ กระบวนการจัดการความรู้จะเข้าไปเป็นตัวขับเคลื่อนในแต่ละหมวดของ PMQA ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้ หมวด 5 ด้านทรัพยากรบุคคล หมวด 6 ด้านกระบวนการ และหมวด 7 ด้านผลลัพธ์ เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt ที่กล่าวถึงการเชื่อมโยงของระบบภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้: การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building Learning Dynamics) 2) ด้านองค์กร : การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) 3) ด้านบุคคล : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) 4) ด้านความรู้ : การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5) ด้านเทคโนโลยี: การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การบริหารงานแบบบูรณาการ มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ เน้นระบบมากกว่าบุคคล เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีรูปแบบการจัดการที่เกิดขึ้นจากการระดมความคิดเห็น (Brainstorming) เน้นความร่วมมือกันทั้งภายในหน่วยงาน และองค์กรภายนอก มีการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน และใช้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เป็นตัวขับเคลื่อนในการทำงานซึ่งเห็นได้จากแผนภูมิที่ 5.3



แผนภูมิที่ 5.3 แสดงกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัล
คุณภาพการจัดการภาครัฐ

ตอนที่ 2 แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ

วิสัยทัศน์

สำนักเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้ ICT เป็นฐานและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความเป็นเลิศโดยการใช้ ICT สนับสนุนการจัดการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมืออาชีพ

พันธกิจ

1. สร้างระบบแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน
2. ส่งเสริมการใช้ ICT เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
3. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการด้านสารสนเทศ
4. พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้รับบริการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
6. กำหนดวิธีการจัดเก็บและการนำองค์ความรู้มาใช้โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

เป้าประสงค์

1. เพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการสนับสนุนการจัดการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมืออาชีพโดยใช้ ICT เป็นฐาน
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อให้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. เพื่อนำระบบไอซีที มาใช้สนับสนุนการจัดเก็บ รวบรวม แลกเปลี่ยน และเข้าถึงข้อมูล องค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว
5. เพิ่มศักยภาพด้านการเรียนรู้ของบุคลากร นิสิต นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ไอซีทีเป็นเครื่องมือ

นโยบาย

1. นโยบายด้านการนำองค์กร
 - 1.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารในทุกระดับและบุคลากร ประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆที่ใช้ฐานความรู้ จากกระบวนการจัดการความรู้มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน มาปรับปรุง กำหนดวิสัยทัศน์ และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. นโยบายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
 - 2.1 สนับสนุนให้รวบรวมข้อมูล และความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ของทุกส่วนงาน มาเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. นโยบายในการมุ่งเน้นลูกค้า
 - 3.1 ส่งเสริมผู้ที่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ให้บริการ ลูกค้าและ ระหว่างเจ้าหน้าที่
 - 3.2 ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. นโยบายด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
 - 4.1 ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างระบบสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงข้อมูลและความความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 5.1 สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงานและนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ
6. นโยบายด้านการจัดการกระบวนการทำงาน
 - 6.1 ส่งเสริมการจัดกระบวนการทำงานที่ให้ความยืดหยุ่นในการจัดสรรเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม

ยุทธศาสตร์

1. การบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับแผนปฏิบัติการและระบบการทำงานขององค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพและขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร รวมทั้งบุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆอย่างเหมาะสม
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
6. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
7. การกำหนดและมอบหมายงานในด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อมจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานให้เพียงพอ

โดยแต่ละยุทธศาสตร์มีรายละเอียดของกลยุทธ์และมาตรการดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1	การบูรณาการการจัดการความรู้ เข้ากับแผนปฏิบัติการและระบบการทำงานขององค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพและขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
เป้าหมาย	เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ระบบ และกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. จำนวนองค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ 2. จำนวนเรื่องที่ประสบความสำเร็จในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กร
กลวิธี	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้หน่วยงานมีแผนพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ 2. จัดให้มีทีมในการรับผิดชอบการบูรณาการการจัดการความรู้อย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร รวมทั้งบุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

เป้าหมาย เพื่อสร้างบรรยากาศและกำหนดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้
2. จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้
3. จำนวนองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น

กลวิธี

1. สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
2. สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนระบบการจัดการ
ความรู้ของสำนักงานและองค์กร

เป้าหมาย เพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานเป็นหน่วยงานที่ให้บริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
ตัวชี้วัด

1. ประสิทธิภาพในการจัดการฐานข้อมูลและดึงข้อมูลออกมาใช้งาน
2. จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับระบบสารสนเทศขององค์กร

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร และผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
2. บุคลากรและผู้รับบริการได้รับการบริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพรวดเร็วและสอดคล้องต่อความต้องการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เป้าหมาย เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ และเกณฑ์มาตรฐานเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัด

1. ระดับคะแนนของการจัดการความรู้ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)

กลยุทธ์

1. กำหนดระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ตามกรอบแนวคิดของกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA)
2. กำหนดให้มีการทำแผนพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

เป้าหมาย เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อการศึกษา ค้นคว้า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเข้าถึงองค์ความรู้ของบุคลากร และผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัด

1. จำนวนบุคลากรหรือผู้รับบริการที่เข้ามาใช้ระบบสารสนเทศ
2. การเข้าถึงและค้นคว้าหาความรู้ในระบบสารสนเทศ

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการมีทักษะ ความรู้ และความสามารถด้านคอมพิวเตอร์
2. จัดทำคู่มือวิธีการใช้งานอย่างง่าย
3. จัดให้บริการในการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

เป้าหมาย เพื่อให้มีบรรยากาศและพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ตัวชี้วัด

1. จำนวนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้จัดขึ้น
2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. จัดให้มีระบบเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ
4. สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันที่ช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและส่วนงาน และส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานและวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. ส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง มีคณาจารย์ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ปรึกษากลุ่มการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การกำหนดวัตถุประสงค์และมอบหมายงานในด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อมจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานให้เพียงพอ

เป้าหมาย เพื่อให้มีผู้ที่รับผิดชอบผลักดัน มีเป้าหมายที่ชัดเจน ให้เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้ได้จริง

ตัวชี้วัด

1. แผนงานทางด้านการจัดการความรู้
2. องค์ความรู้ และการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานภายในหน่วยงาน

กลยุทธ์

1. แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้
2. มีระบบและกลไกที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างแรงจูงใจ

แผนงาน/โครงการ

แผนงานที่ 1 แผนงานสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้

1. โครงการความรู้อย่างเข้าถึง (จัดให้มีการพูดคุยถึงปัญหาในการทำงานและแนวทางในการแก้ไข)
2. โครงการ KM ที่ไหน อย่างไร (การจัดสถานที่และอุปกรณ์ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดให้มีกระดานและปากกาที่โต๊ะทานข้าว)

แผนงานที่ 2 แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้

1. โครงการพัฒนานัก KM ของสำนัก
2. โครงการเสริมสร้างสมรรถภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
3. โครงการพี่สอนน้อง น้องสอนพี่ เพื่อนสอนเพื่อน (มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันโดยไม่คำนึงถึงวัย ตำแหน่ง และแผนก)
4. โครงการสร้างแรงจูงใจและโครงสร้างในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แผนงานที่ 3 แผนงานการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการสร้างองค์ความรู้ อย่างต่อเนื่อง

1. โครงการประกวดสื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน blog)
2. โครงการ One Man, One KM เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตามขั้นตอน

แผนงานที่ 4 แผนงานในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ

1. โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายไร้สายในมหาวิทยาลัย

แผนงานที่ 5 แผนงานในการพัฒนาทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. โครงการ รู้จัก รู้ใช้ ระบบสารสนเทศ

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์	กลวิธี	แผนงาน/โครงการ
1. การบูรณาการการจัดการความรู้ เข้ากับระบบการทำงานขององค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพและขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<p>1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานมีแผนพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.2 จัดให้มีทีมในการรับผิดชอบการบูรณาการการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน</p>	<p>แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการความรู้</p> <p>(1) โครงการเสริมสร้างสมรรถภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)</p>
2. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร รวมทั้งบุคลากรภายนอก มีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	<p>2.1 สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ</p> <p>2.2 สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างนวัตกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน</p>	<p>แผนงานการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>(2) โครงการประกวดสื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>(3) โครงการ One man, One KM</p>
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุน ระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานและองค์กร	<p>3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.2 บุคลากรและผู้รับบริการได้รับการบริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และสอดคล้องต่อความต้องการ</p>	<p>แผนงานในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>(4) โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายไร้สายในมหาวิทยาลัย</p>
4. การพัฒนาระบบด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<p>4.1 กำหนดระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</p> <p>4.2 กำหนดให้มีการทำแผนพัฒนาระบบการจัดการความรู้และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ</p>	<p>แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้</p> <p>(5) โครงการพัฒนานัก KM ของสำนัก</p>

ตารางที่ 5.2 (ต่อ) แสดงแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์	กลวิธี	แผนงาน/โครงการ
5. การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการมีทักษะความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์	แผนพัฒนาทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฯ
	5.2 จัดทำคู่มือการใช้งานอย่างง่าย	(6) โครงการรู้จัก รู้ใช้ ระบบสารสนเทศ
	5.3 จัดให้มีการบริการในการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว	
6. การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	6.1 ส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	แผนงานสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
	6.2 จัดให้มีระบบเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	(7) โครงการความรู้ยามเช้า
	6.3 สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ	(8) โครงการ KM ที่ไหนง่ายจัง
	6.4 สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันที่ช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและส่วนงานที่ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานและวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	(9) โครงการที่สอนน้อง น้องสอนพี่ เพื่อนสอนเพื่อน
	6.5 ส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง มีคณาจารย์ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษากลุ่มการเรียนรู้	
7. การกำหนดและมอบหมายงานในด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อมจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานให้เพียงพอ	7.1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้	แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้
	7.2 มีระบบและกลไกที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างแรงจูงใจ	(10) โครงการสร้างแรงจูงใจและโครงสร้างในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนยุทธศาสตร์ไปจัดทำแผนปฏิบัติการราชการประจำปี โดยการสื่อสารถ่ายทอดไปสู่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับต่างๆ

1. ผู้บริหาร นำแผนปฏิบัติการที่กำหนดทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้
2. ผู้บริหาร มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมทั้งจะสนับสนุนแผนปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ โดยการกำหนดงบประมาณให้เหมาะสม
3. ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรบุคคล หรือบุคลากรที่สำคัญที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้
4. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ เพื่อใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์ และทำให้เกิดความมั่นใจว่าระบบดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติและบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจตรงกัน

ตารางที่ 5.3 สรุปรวมความสอดคล้องของ PMQA กับพันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ พร้อมกลวิธี และแผนงาน / โครงการ ภายใต้ ยุทธศาสตร์องค์กรไอซีที แห่งการเรียนรู้

PMQA	พันธกิจ	เป้าประสงค์	นโยบาย	ยุทธศาสตร์	กลวิธี	แผนงาน/โครงการ
1.การนำองค์กร การประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารใน เรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินงาน การให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วน ราชการ การกำกับดูแลตนเอง และความ รับผิดชอบต่อสังคม	พันธกิจ 3 การสร้างคุณค่าเพิ่ม ให้กับองค์การด้านการบริการผู้ ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดองค์ ความรู้ใหม่ในการให้บริการ ด้านสารสนเทศ	ข้อ 1 เป็นหน่วยงาน สนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศใน การสนับสนุนการจัดการ การศึกษาด้านมาตรฐาน สากลอย่างมีอาชีพได้ใช้ ICT เป็นฐาน	ข้อ 1 ส่งเสริม สนับสนุนให้ ผู้บริหารในทุกกระดับ บุคลากร ประยุกต์ใช้ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ ฐานความรู้จากกระบวนการ จัดการความรู้มาปรับปรุง และพัฒนาการทำงาน	ข้อ 4 พัฒนาระบบด้านการจัดการ ความรู้ของบุคลากรในองค์กร และ กำหนดแนวทางการจัดการความรู้ของ องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานมีแผนพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการที่มีความรู้ ความ เข้าใจในด้านการจัดการความรู้ โครงการที่ 2 โครงการ เสริมสร้างสมรรถภาพในการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMOA)	แผนงานที่ 1 แผนงานพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ ความ เข้าใจในด้านการจัดการความรู้
2.การวางแผนยุทธศาสตร์ การประเมินวิธีการกำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไป ปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการ ดำเนินการ	พันธกิจ 5 พัฒนาระบบการ จัดเก็บและกมืองค์ความรู้ มาใช้โดยผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์	ข้อ 1 เป็นหน่วยงาน สนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศใน การสนับสนุนการจัดการ การศึกษาด้านมาตรฐาน สากลอย่างมีอาชีพได้ใช้ ICT เป็นฐาน	ข้อ 2 สนับสนุนให้รวบรวม ข้อมูลและความรู้ที่ได้จาก กระบวนการจัดการ ความรู้เป็นส่วนสำคัญ ในการพัฒนาองค์กรที่แนว ยุทธศาสตร์ขององค์กร	ข้อ 1 บูรณาการจัดการความรู้ เข้ากับกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพและการขับเคลื่อน องค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อ 7 กำหนดและมอบหมายงานใน ด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อม จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานให้ เพียงพอ	2.1 สร้างภาคีความร่วมมือในส่วนสี่ใน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใน การสร้างองค์ความรู้ด้วย ตนเอง โครงการที่ 1 โครงการประกวด สื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โครงการที่ 2 โครงการ One man, One KM	แผนงานที่ 3 แผนงานการ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใน การสร้างองค์ความรู้ด้วย ตนเอง โครงการที่ 1 โครงการประกวด สื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โครงการที่ 2 โครงการ One man, One KM
3.การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินกำหนดความต้องการ ความต้องการของผู้รับบริการและประเมิน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พันธกิจ 5 ส่งเสริมการมี ส่วนร่วมของบุคลากรและ ผู้รับบริการเพื่อให้เกิดการ เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	ข้อ 4 เพื่อเพิ่มช่องทางการ หลากหลายในการเข้าถึง ข้อมูลและองค์ความรู้ผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างรวดเร็ว	ข้อ 5 ส่งเสริมผู้ที่เกี่ยวข้อง และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ ให้บริการ ลูกค้าและ ระหว่างเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่าง บุคลากรและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ข้อ 2 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ ขององค์กร รวมทั้งบุคลากรภายนอก มีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ ความรู้ต่างๆ อย่างเหมาะสม	3.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรและ ผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ 3.2 บุคลากรและผู้รับบริการได้รับการบริการ ทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และสอดคล้องต่อความต้องการ	แผนงานที่ 4 แผนงานในการ พัฒนาระบบเทคโนโลยีและ สารสนเทศ โครงการที่ 1 โครงการพัฒนา ระบบเครือข่ายไร้สายใน มหาวิทยาลัย
4.การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และ การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์	พันธกิจ 2 ส่งเสริมการใช้ ICT เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง พันธกิจ 6 พัฒนาระบบการ จัดเก็บและนำองค์ความรู้มาใช้ โดยผ่านระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์	ข้อ 3 เพื่อพัฒนาระบบ การบริหารจัดการความรู้ ของหน่วยงานให้โดดเด่น มาตรฐานสากล เพื่อมุ่งสู่ การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	ข้อ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศของ องค์กร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ระบบ การจัดการความรู้ของหน่วยงาน ข้อ 5 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.1 กำหนดระบบการจัดการความรู้ของ หน่วยงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ 4.2 กำหนดให้มีการทำแผนพัฒนาระบบการ จัดการความรู้และพัฒนาศักยภาพ เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติ โครงการที่ 1 โครงการพัฒนา นัก KM ของสำนัก	แผนงานที่ 2 แผนงานพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการจัดการ ความรู้ โครงการที่ 1 โครงการพัฒนา นัก KM ของสำนัก	

ตารางที่ 5.3 (ต่อ) สรุปรวมความสอดคล้องของ PMQA กับพันธกิจ เป้าประสงค์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ พร้อมกลวิธี และแผนงาน / โครงการ ภายใต้ยุทธศาสตร์องค์การไอซีที แห่งการเรียนรู้

PMQA	พันธกิจ	เป้าประสงค์	นโยบาย	ยุทธศาสตร์	กลวิธี	แผนงาน/โครงการ
5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของ บุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน บรรยากาศในการทำงาน	พันธกิจ 1 สร้างระบบแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน พันธกิจ 4 พัฒนา สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ร่วมกัน	ข้อ 2 เพื่อให้พื้นที่ในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	ข้อ 3 สนับสนุนให้บุคลากร ทุกคนได้แสดงศักยภาพและ ความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงาน และสร้าง นวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ	ข้อ 6 สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม ในองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการมีทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ 5.2 จัดทำคู่มือการใช้งานอย่าง ทั่วไปได้ยี่สิบสามเขต 5.3 จัดทำคู่มือการใช้งานคอมพิวเตอร์ช่วย อินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ใช้ระบบสารสนเทศ	แผนงานที่ 5 แผนงานในการ พัฒนาทักษะการใช้งาน คอมพิวเตอร์และระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงการ รู้เท่า รู้ ใช้ ระบบสารสนเทศ
6.การจัดการกระบวนการ การประเมินการบริการ การ ฝึกอบรม การเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร การประเมินการสนับสนุนเพื่อให้บริการ	พันธกิจ 3 สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรด้านการบริการสู่ ความเป็นที่เติบโตของ ความรู้ใหม่ในการให้บริการ ด้านสารสนเทศ	ข้อ 3 เพื่อพัฒนาระบบการ บริหารจัดการความรู้ของ หน่วยงานให้เติบโต มีมาตรฐานสากล เพื่อมุ่งสู่ การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	ข้อ 4 สนับสนุนในการ จัดสรรบุคลากรทำงานที่ ยึดหยุ่นเอื้อต่อการเรียนรู้ วิทยุบุคคลและรายกลุ่ม	ข้อ 2 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ ขององค์กร รวมทั้งบุคลากรภายนอก มี ส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ ความรู้จากตัวอย่างเหมาะสม	6.1 ส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6.2 จัดทำระบบเครือข่ายในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ 6.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสีย ในทุกระดับ 6.4 สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันที่ช่วย กระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและส่วน งานที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันในการทำงานและ วัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6.5 ส่งเสริมให้มีระบบที่เอื้อ มีคนจากราย บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาผู้ การเรียนรู้	แผนงานที่ 1 แผนงานสร้าง บรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โครงการที่ 1 โครงการความ งามเข้า โครงการที่ 2 โครงการ KM ที่ โทน ง่ายจริง
7.ผลลัพธ์ ผลลัพธ์แต่ละด้าน เช่น ด้านมุ่งเน้นลูกค้า ด้านงบประมาณ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ	ข้อ 1 เป็นหน่วยงาน สนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศใน การสนับสนุนการจัดการ การศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมีเอกสิทธิ์โดย ICT เป็นฐาน	ข้อ 1 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ 7.2 มีระบบและกลไกที่เอื้อต่อการบริหาร ทรัพยากรบุคคลและสร้างแรงจูงใจ				

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการขององค์กรไอซีทีในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวกับการบูรณาการแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ และ 4) เพื่อนำเสนอแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ที่ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative method) ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative method)

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันขององค์กรไอซีที ได้ใช้แนวทางการบริหารองค์กร ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA หรือไม่ อย่างไร
2. ความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นไปได้ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต
3. รูปแบบแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรไอซีทีให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทุกหมวดเป็นอย่างไร

สำหรับในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยเพื่อเสนอภาพรวมของงานวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์รายละเอียดในแต่ละด้านของกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA และเกณฑ์รางวัลคุณภาพด้านการบริหารอื่นๆ พบว่ามีความสอดคล้องเหมือนกันกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) หรือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence, EdPEX) ที่มีหลักเกณฑ์มาจากรากฐานเดียวกันคือ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีการอ้างอิงถึงกันมากที่สุดคือรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Baldrige Award ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้อเมริกาของอเมริกานับบรรลุคุณภาพระดับโลกได้ ดังนั้น เกณฑ์และการตรวจรับรองคุณภาพจึงเป็นกลไกสำคัญในการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพในองค์กรของตนเองเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

การดำเนินงานตามกรอบ PMQA จึงเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาองค์กร โดยเป็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรแนวใหม่ ทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการ และเป็นการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม โดยเป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบ มีรายละเอียดชัดเจน และมีตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพเพื่อการก้าวสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนวิจัยในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไอซีที ในระดับอุดมศึกษาตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 รับรองแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไอซีที ในระดับอุดมศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในขั้นนี้คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันขององค์กรไอซีทีในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.)
2. เพื่อสำรวจสภาพและความต้องการแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรไอซีที

สภาพปัจจุบันของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศหรือองค์กรไอซีที

จากการสำรวจข้อมูล และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ในปัจจุบันระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการศึกษา มีส่วนในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในการบริหารจัดการองค์กร โดยการควรวางงานทางด้านไอที ห่วงสมุด และสารสนเทศเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ โดยที่องค์กรไอซีทีเองนั้นก็ปรับตัวและนำเอาระบบการพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐเข้ามาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

การให้บริการที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐาน (e-Services) ที่ทันสมัยและเป็นสากล ปัจจุบันสำนักได้ริเริ่มที่จะจัดทำมาตรฐาน ITIL (Information Technology Infrastructure Library) ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับความนิยมในระดับสากล ดำเนินการจัดทำ ผลิตและพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้ใช้บริการ พัฒนาและจัดหาระบบงาน ฐานข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมระบบการจัดการและเพื่อให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรสารสนเทศอย่างสะดวกและรวดเร็ว พัฒนาสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นศูนย์กลางการให้การศึกษา ค้นคว้า การวิจัย และการเรียนรู้ด้วยตนเองแก่บุคลากร

ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีและบุคคลทั่วไป ผลิตสื่อการศึกษา และพัฒนาการจัดการศึกษาทางไกล บริการระบบเครือข่ายให้สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อใช้สนับสนุนด้านการเรียนการสอนและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฯ กำหนดมาตรฐานและจัดทำคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์รวมทั้งสื่อและซอฟต์แวร์ เพื่อใช้สนับสนุนการเรียนการสอน และการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฯ ให้บริการข้อมูลพื้นฐานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สำหรับนักศึกษา คณาจารย์ ผู้บริหาร และบุคคลภายนอก ยกกระดับบุคลากรของมหาวิทยาลัยฯ ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สนับสนุนและสร้างผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องานด้านระบบสารสนเทศและการพัฒนาโปรแกรม

ผู้วิจัยพบว่าองค์กรไอซีทีในระดับอุดมศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของสกอ. อยู่ในระหว่าง การดำเนินการยกระดับมาตรฐานในการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองผู้ใช้บริการ และพัฒนาองค์กรของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ที่กล่าวว่า

“การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งโดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน” โดยได้ดำเนินงานตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ ผู้บริหารระดับสูงจะมีการกระจายความรับผิดชอบ ตามเกณฑ์ตัวชี้วัด KPI ให้แต่ละหน่วยงานได้ดูแลรับผิดชอบ กำกับดูแล โดยพิจารณาตามความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กันในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยเน้นการบูรณาการงานของหมวดที่ 1-6 ให้สัมพันธ์กัน ลดความซ้ำซ้อนของงาน

องค์กรไอซีทีที่มีความต้องการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์อยู่ในเกณฑ์ที่สูงโดยมีค่าเฉลี่ยที่ 3.40 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.583 และความเป็นไปได้ในอนาคตของความต้องการแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยที่ 3.47 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.717 อยู่ในระดับที่สูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบในแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.661 อยู่ในระดับสูง รองลงมาคือด้านที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.661 และ 0.628 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.769 อยู่ในระดับปานกลาง

ความเป็นไปได้ในอนาคตของปัญหาและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.55-3.84 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบแต่ละด้านพบว่า มี 3 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ในระดับที่สูงคือ ด้านที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านที่ 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และด้านที่ 7 การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ค่าส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานเท่ากับ 0.762 และ 0.735 ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุดได้แก่ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.822 อยู่ในระดับที่สูง

จะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่กล่าวไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 เรื่องการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ว่า “...ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน..”

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน พบว่าสภาพขององค์กรในปัจจุบันที่เป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ 1) หน่วยงานที่ดูแลงาน KM ขาดบุคลากรในการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการเก็บความรู้ 2) บุคลากรขาดความรู้ด้าน KM เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง 3) ขาดกระบวนการติดตามให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง 4) การสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรยังไม่เพียงพอ 5) การให้ทุกคนมีความรู้เท่าทันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) การสร้างสรรคกลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบุคลากรระดับต่างๆ 7) งบประมาณในการดำเนินการไม่เพียงพอ จากการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่า การผลักดันองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การตรวจสอบคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก เพื่อทำให้เกิดแรงกระตุ้นและความมุ่งมั่นในการทำงาน 3) เครือข่ายการจัดการความรู้ภายนอกองค์กร 4) วิสัยทัศน์ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประยุกต์เข้ากับพันธกิจขององค์กร 5) การรู้เท่าทันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรตนเอง 6) การพัฒนาเทคโนโลยีร่วมสมัยเพื่อรองรับและสนับสนุนการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7) การกำหนดจำนวนองค์ความรู้และการเผยแพร่

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบที่ได้จากแบบสอบถามจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จำนวน 414 ท่าน การสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูงจำนวน 7 ท่านและการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง (Brain storming) โดยมีผู้เข้าร่วมสัมมนาจำนวน 19 ท่าน โดยนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) และ TOWS matrix เพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์

สำนักเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้ไอซีทีเป็นฐานและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างความเป็นเลิศ และการใช้ไอซีทีที่สนับสนุนการจัดการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมืออาชีพ

พันธกิจ

พันธกิจประกอบไปด้วย 6 พันธกิจ ดังนี้ 1) สร้างระบบแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน 2) ส่งเสริมการใช้ไอซีที เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 3) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้านการบริการส่วนความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการให้บริการด้านสารสนเทศ 4) พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้รับบริการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 6) กำหนดยุทธศาสตร์การจัดเก็บและนำองค์ความรู้มาใช้โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ประกอบไปด้วย 5 เป้าประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการสนับสนุนการจัดการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมืออาชีพโดยใช้ ICT เป็นฐาน 2) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อให้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) เพื่อนำระบบไอซีที มาใช้สนับสนุนการจัดเก็บ รวบรวม แลกเปลี่ยน และเข้าถึงข้อมูล องค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว 5) เพิ่มศักยภาพด้านการเรียนรู้ของบุคลากร นิสิต นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ไอซีทีเป็นเครื่องมือ

นโยบาย

นโยบายประกอบไปด้วย 7 นโยบาย โดยแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กร ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุนผู้บริหารในทุกระดับและบุคลากร ประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ฐานความรู้ จากกระบวนการจัดการความรู้มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน มาปรับปรุง กำหนดวิสัยทัศน์ และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ สนับสนุนให้รวบรวมข้อมูลและความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ของทุกส่วนงานมาเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงานและนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ 4) ด้านการจัดการกระบวนการทำงาน ได้แก่ ส่งเสริมการจัดกระบวนการทำงานที่ให้ความยืดหยุ่นในการจัดสรรเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม 5) นโยบายการมุ่งเน้นลูกค้า โดยส่งเสริมผู้ที่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับผู้ให้บริการ ลูกค้า และระหว่างเจ้าหน้าที่ 6) นโยบายมุ่งเน้นลูกค้า โดยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) นโยบายด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างระบบสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงข้อมูลและความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย 7 ประเด็น โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบคือ เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลวิธี ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับแผนปฏิบัติการและระบบการทำงานขององค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพและขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายคือ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ระบบ และกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดคือ 1) จำนวนองค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ 2) จำนวนเรื่องที่ประสบความสำเร็จในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ มาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กร โดยใช้กลวิธี 1) ส่งเสริมให้หน่วยงานมีแผนงานพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร รวมทั้งบุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อ สร้างบรรยากาศ และกำหนดกิจกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมในการและเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งมีตัวชี้วัด 1) จำนวนกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร 2) จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร 3) จำนวนองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น โดยกลวิธีดังนี้ 1) สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ 2) สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ระบบการจัดการความรู้ของสำนักงานและองค์กร เป้าหมายเพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานเป็นหน่วยงานที่ให้บริการที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ตัวชี้วัด คือ 1) ประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลและดึงข้อมูลออกมาใช้งาน 2) จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับระบบสารสนเทศขององค์กร ซึ่งมีกลวิธีดังนี้ 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 2) บุคลากรและผู้รับบริการได้รับการบริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และสอดคล้องต่อความต้องการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ และเกณฑ์มาตรฐานเพื่่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวชี้วัดคือ ระดับคะแนนของการจัดการความรู้ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของเกณฑ์ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีกลวิธี คือ 1) กำหนดระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตามกรอบแนวคิดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) 2) กำหนดให้มีการทำแผนพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป้าหมาย เป็นช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ของบุคลากรและผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวชี้วัด คือ 1)

จำนวนบุคลากรหรือผู้รับบริการที่เข้ามาใช้ระบบสารสนเทศ และ 2) การเข้าถึงและค้นคว้าหาความรู้ในระบบสารสนเทศ โดยใช้กลวิธีต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการมีทักษะความรู้ ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ 2) จัดทำคู่มือวิธีการใช้งานอย่างง่าย 3) จัดให้การบริการในการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป้าหมายเพื่อให้มีบรรยากาศและพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตัวชี้วัดคือ 1) จำนวนกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้จัดขึ้น 2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยกลวิธีต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) จัดให้มีระบบเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ 4) สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันที่ช่วยกระชับความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและส่วนงานที่ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานและวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) ส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง มีคณาจารย์บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษากลุ่มการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 7 กำหนดและมอบหมายงานในด้านการจัดการความรู้ให้ชัดเจน พร้อมจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานให้เพียงพอเป้าหมายเพื่อให้มีผู้รับผิดชอบผลักดัน ให้เกิดการเรียนรู้และนำไปใช้ได้จริง ตัวชี้วัด คือ 1) แผนงานทางด้านการจัดการความรู้ 2) องค์กรความรู้และการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานภายในหน่วยงาน โดยกลวิธี ต่อไปนี้ 1) แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ 2) มีระบบและกลไกที่เอื้อต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างแรงจูงใจ ข้อเสนอแนะ

แผนงาน/โครงการ

แผนงานสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 2 โครงการดังนี้ 1) โครงการความรู้ยามเช้า (จัดมุมในการพูดคุยถึงปัญหาในการทำงานเพื่อหาแนวทางในการแก้ไข) 2) โครงการ KM ที่ไหนง่ายจัง (มีการจัดสถานที่ให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรม มี KM เช่น จัดให้มีกระดาน ดินสอที่โต๊ะทานข้าว)

แผนงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้ มี 4 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนานัก KM ของสำนัก (โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอก) 2) โครงการเสริมสมรรถภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ 3) โครงการพี่สอนน้อง น้องสอนพี่ เพื่อนสอนเพื่อน 4) โครงการสร้างแรงจูงใจและโครงสร้างในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แผนงานการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง มี 2 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการประกวดสื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) โครงการ ONE MAN ONE KM เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามขั้นตอน

แผนงานในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 1 โครงการ ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบเครือข่ายไร้สายในมหาวิทยาลัย

แผนงานในการพัฒนาทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มี 1 โครงการ ได้แก่ โครงการ รู้จัก รู้ใช้ ระบบสารสนเทศ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ผู้บริหาร มีนโยบายที่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายที่จะนำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ผู้บริหารทุกระดับมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารใหม่ก็ยังคงยึดถือตามแผนเดิม
3. มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดค่านิยม และวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. มีระบบในการติดตามผล และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีเกณฑ์วัดในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้
6. มีกระบวนการทำงาน พัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ
7. มีการบูรณาการ การจัดการความรู้เข้าไปในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในทุกหมวด เพื่อให้เกิดการประเมินตนเองและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องทั้งระบบ
8. มีงบประมาณสนับสนุนกิจกรรม และส่งเสริมจูงใจบุคลากรอย่างเพียงพอ

ทั้งนี้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ตามกรอบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้บูรณาการเกณฑ์ PMQA และ ทฤษฎี LO ของ Marquardt โดยทำการวิเคราะห์ความแตกต่างและความสอดคล้องขององค์ประกอบของ PMQA และ LO ผสมผสานกับขั้นตอนที่สำคัญของแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 3 รับรองแผนยุทธศาสตร์

การรับรองแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ โดยการจัดทำแบบประเมิน พร้อมทั้งส่งแผนยุทธศาสตร์(ฉบับร่าง) โดยส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน เพื่อทำการประเมินและรับรองแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ หลังจากนั้นนำแบบประเมินมาคำนวณหาค่าความสอดคล้อง และนำข้อคิดเห็นมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างแผนยุทธศาสตร์ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

1. วิวัฒนาการในการเรียกชื่อขององค์กรไอซีที ผู้วิจัยได้เรียกองค์กรที่เป็นองค์กรสนับสนุนการศึกษาทางด้านระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษาว่า องค์กรไอซีที เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาและสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปของการบริหารองค์กร ในอดีตนั้นได้มีการแยกบทบาทและหน้าที่ระหว่างองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) และเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา (ETC) อย่างชัดเจน โดยที่ภารกิจหลักขององค์กร ไอซีที จะดูแลฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์ด้าน ICT ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่ายออนไลน์ ระบบเพื่อบริหารทรัพยากรในองค์กร (ERP: Enterprise Resource Planning และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS: Management Information System) เป็นต้น

เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา (ETC) หมายถึงการนำ 1. การนำเทคโนโลยี กระบวนการ (Process Technology) ที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การทดลอง/การใช้ และการประเมินคุณค่า 2. เทคโนโลยีเครื่องมือ (Product Technology) 3. เทคโนโลยีการบูรณาการกระบวนการและเครื่องมือ (Integration of Product Technology) แล้วประยุกต์ระบบเข้าสู่การศึกษา และการเรียนการสอน เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาเพื่อศึกษานั้นช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และหลากหลายรูปแบบได้มากขึ้น สอดคล้องตามมาตรา 24 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในปัจจุบันได้มีการมีการพัฒนาการชื่อเรียกขององค์กรให้เหมาะสมตามภาระและขอบเขตความรับผิดชอบของภาระงานในปัจจุบัน ซึ่งองค์กรไอซีทีในปัจจุบันนั้นจะมีขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งด้านที่เป็นเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา(ETC) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ซึ่งก็มีชื่อเรียก ต่างๆ กันเช่น ศูนย์ไอซีที สำนักวิทยวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานวิทยทรัพยากร หอสมุดและคลังความรู้ เป็นต้น

2. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA

2.1 แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ(Mission) เป้าประสงค์ (Goal) นโยบาย (Policy) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมาย(Strategic issues) ตัวชี้วัด (Key performance indicators) กลวิธี(Strategic) แผนงาน (Plan) โครงการ (Project) โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ กับกลุ่มผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์กรไอซีที จำนวน 19 ท่าน โดยใช้เทคนิคการบรรยายให้ความรู้ การแบ่งกลุ่มระดมความคิด (Brainstorming) โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม และการแบ่งปัน โดยมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในการให้ความรู้ และกระตุ้นให้เกิดการระดมความคิด และแบ่งปัน ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ โดยใช้วิธีการ SWOT analysis และ Tows matrix 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การวิเคราะห์ถึงประเด็นที่ต้องมุ่งเน้น ที่จะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายและบรรลุวิสัยทัศน์ 4) การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และเป้าประสงค์ของแต่ละเป้าประสงค์ 6) การกำหนดกลวิธีที่จะทำให้

บรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2000) ที่นำเสนอการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ (Strategic thinking process) ที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน โดยผู้วิจัยได้ออกแบบเนื้อหาและกำหนดขั้นตอนเข้าไปในกิจกรรมของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมได้ดำเนินการตามขั้นตอน ในระหว่างการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการติดตามผลจากกลุ่มที่เข้าร่วมสัมมนา ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยที่ช่วยให้กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยวิธีสัมมนาเชิงปฏิบัติการประสบความสำเร็จ ต้องประกอบไปด้วย 1) ความใส่ใจของผู้บริหารองค์กร 2) ความร่วมมือของผู้เข้าร่วมสัมมนา 3) วิทยากรผู้ดำเนินการและทีมงาน 4) การสร้างความรู้สึกร่วมในการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม 5) อุปกรณ์สนับสนุนให้เกิดการเอื้อต่อการแบ่งปัน และการเรียนรู้ ระหว่างสัมมนา เช่น เครื่องฉายโปรเจคเตอร์ Flip chart 6 สถานที่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องนั้น จะเห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาในระดับกลุ่ม ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนามากกว่าการเรียนรู้แบบส่วนตัว เนื่องจากมีการรับฟังแนวคิดที่หลากหลายซึ่งอาจสร้างแรงบันดาลใจและต่อยอดความคิดต่อไปได้ (ณัฐ วัฒนพานิช 2550) การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละระดับจึงมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กร และเข้าใจถึงการเปลี่ยน tacit knowledge เป็น explicit knowledge เพื่อให้เกิดความรู้และเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กร โดยการวางแผนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น การจัดทำคู่มือ เอกสาร สื่อรูปแบบต่างๆ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน โดยส่งเสริมให้คนในองค์กรเป็นทั้งผู้ให้ และผู้รับความรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด ที่สำคัญผู้บริหารต้องพร้อมเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนาพนักงาน และบรรลุการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

3. การบูรณาการ PMQA-LO การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ โดยบูรณาการกับกรอบแนวคิดคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA

องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้: การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building learning dynamics) 2) ด้านองค์กร : การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) 3) ด้านบุคคล : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People empowerment) 4) ด้านความรู้ : การจัดการความรู้ (Knowledge management) 5) ด้านเทคโนโลยี : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) โครงสร้างองค์กร (Organization profile) ซึ่งหมายถึงพื้นฐานด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ความสัมพันธ์ในการทำงานกับหน่วยงานต่างๆ แนวทางที่กำหนดกรอบให้แก่ระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร 2) ระบบปฏิบัติการ (System operation) ทั้ง 6 ส่วน ประกอบด้วย การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวด 2) การมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กรโดยที่มีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการ ผลการดำเนินการโดยรวม ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบการ

จัดการความรู้และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ Marquardt (1996) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การจัดกระบวนการ (หมวด 6) 3) ผลลัพธ์ (Result) (หมวด 7) ด้านการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการนำองค์กรและธรรมาภิบาล ด้านงบประมาณ ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์

ใช้หลักในการบูรณาการความคิดรวบยอด (Conceptual Integration) โดยการนำแนวความคิดในองค์ประกอบย่อยที่สอดคล้องกันมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) นำองค์ประกอบของ PMQA ด้านระบบปฏิบัติการ (System Operation) ซึ่งมีทั้งหมด 6 หมวดด้วยกัน ที่สอดคล้องกับ System Linked หรือระบบย่อยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีระบบย่อยอยู่ทั้งหมด 5 ด้าน มาทำการบูรณาการโดยพิจารณาจากรูปแบบการเชื่อมโยงกัน (Connected model) ได้ผลจากการบูรณาการ ดังนี้

1. ด้านการนำองค์กรของ PMQA และด้านองค์กรของ System Linked มีส่วนที่บูรณาการกันคือ ผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังมีบทบาทในการพิจารณาว่า การเรียนรู้ และการจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร มีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
2. ด้านการทำแผนยุทธศาสตร์ของ PMQA และด้านองค์กร และด้านพลวัตการเรียนรู้ของ System Linked มีส่วนที่บูรณาการกันคือ การกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โดยองค์กรต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ต้องเชื่อมโยงและสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร
3. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าของ PMQA และด้านบุคคลของ System Linked มีส่วนที่บูรณาการกันคือ การให้ความสำคัญกับทุกๆ คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งลูกค้าภายนอก ลูกค้าภายใน เจ้าหน้าที่ขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด
4. ด้านการวิเคราะห์ การจัดการความรู้ของ PMQA และด้านความรู้ของ System Linked มีส่วนที่บูรณาการกันคือ ส่งเสริมให้นำระบบไอซีที และพัฒนาโครงสร้างเครื่องข่ายให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหาร เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลการบริหารในแต่ละหมวด และนำข้อมูลออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ด้านการมุ่งเน้นบุคคลของ PMQA และด้านบุคคลของ System Linked มีส่วนที่บูรณาการกันคือ การจัดการกับทรัพยากรบุคคล หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เพื่อให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติ ความสามารถ มีแรงจูงใจ และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ การวัดผลการดำเนินงานของบุคลากร รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

6. ด้านการจัดการกระบวนการของ PMQA และด้านเทคโนโลยีของ System Linked มีส่วนที่บูรณาการกันคือ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน และนำมาเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยให้เกิดกระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ปัจจัยในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ต้องตระหนักถึงในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ ที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร 3) การคิดอย่างเป็นระบบ และ 4) เทคโนโลยี

1) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะเกิดได้จากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นนิสัย โดยเริ่มจากระดับบุคคลหรือตัวผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กร จนนำมาใช้ในการทำงานในทีม ในแผนก ในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดจากคนใดคนหนึ่งได้ แต่เป็นการเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จึงเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นตัวช่วยขับเคลื่อนดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hunt และคณะ (2003) ที่พบว่าการเรียนรู้เป็นทีมเป็นกรอบการทำงานที่มีประโยชน์ และยังช่วยกระตุ้นความรับผิดชอบของแต่ละคนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันไอซีทีเข้ามามีบทบาทอย่างยิ่งในการเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร บุคลากรที่มีทักษะความรู้ ความสามารถในด้านไอซีที ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานกับส่วนงานอื่น ๆ ขององค์กร ดังนั้น การเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคคลในทีม ระหว่างการทำงานร่วมกับทีมอื่นในลักษณะของ Cross Functional Team เพื่อร่วมมือกันในการทำงาน (Collaborative) อย่างสร้างสรรค์

2) ด้านการจัดการความรู้ ผู้วิจัยพบว่าการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ต้องแทรกเข้าไปเป็นเนื้อเดียวกันกับการทำงานประจำ โดยสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคลให้เป็นพฤติกรรมหรือปกติในการทำงาน ระดับหน่วยงานจนถึงระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ (Garvin (1993)) ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากการจัดการความรู้ จะต้องได้รับการเผยแพร่ และกระจายจากระหว่างคนในแผนก แผนกสู่แผนก ฝ่ายสู่ฝ่าย จนกลายเป็นองค์ความรู้ขององค์กร และในที่สุดจะกลายเป็นนโยบาย กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร จนเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรต่อไป การจัดการความรู้ต้องถูกกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่ง (Key Performance Indicator) ที่โดนกำหนดไว้สำหรับการประเมินผลงานในระดับบุคคล และหน่วยงาน

3) การคิดอย่างเป็นวิธีการคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการให้เกิดการเรียนรู้ ผู้นำต้องทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับวิจารณ์ พานิช (2547) โดยดึงความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร การตระหนักในการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ และผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมการเรียนรู้ของบุคลากร จนทำให้เกิดการเรียนรู้จากตัวเองของบุคลากรแต่ละคน เกิดการเรียนรู้ของทีมงาน ทำให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม

(Team Learning) การพัฒนา ปลุกฝังค่านิยมของบุคลากรในองค์กร จะเป็นส่วนเสริมสร้างให้บุคลากรซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญด้านหนึ่งในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรม และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทางด้านการจัดการความรู้ อย่างต่อเนื่อง

4) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ต้องประยุกต์ใช้จุดแข็งของหน่วยงานคือความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี เช่น การมีกระดานข่าว เว็บบอร์ด ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ e-learning จึงควรส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลเฝ้าหาความรู้จากเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่าย และประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยส่งเสริมการกระจาย แลกเปลี่ยน เรียนรู้ และยิ่งช่วยให้เกิดความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ต้องทำให้เกิดขึ้นตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีกระบวนการที่สำคัญ คือ กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งองค์กรไอซีที จะมีความโดดเด่นในเรื่องความรู้ในด้านเทคโนโลยี และทักษะของบุคลากรในด้านคอมพิวเตอร์ ถือเป็นจุดแข็งที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ สรุปลปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องเข้าใจว่า และมีทัศนคติร่วมกันว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงความรู้ใหม่ ๆ ให้กลายเป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

2. การบูรณาการการจัดการความรู้ เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาผสมผสานเข้ากับกระบวนการทำงานภายในองค์กร การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับเกณฑ์ PMQA ในแต่ละหมวด เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และเป็นการปรับปรุงการบริหารจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. การสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรแห่งการเรียนรู้ไปยังพนักงานทุกคน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ซึ่งเมื่อทุกคนเข้าใจและมีเป้าหมายเดียวกัน ก็จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ทำให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตระหนัก รวมทั้งผู้บริหารต้องสามารถสื่อสารและรวมวิสัยทัศน์นั้นเข้าไปในงานทุกอย่างที่ทำ พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์แห่งวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ตระหนักถึงกระบวนการและการคิดการทำอย่างเป็นระบบ การที่องค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจในภาพรวม ไม่ใช่เพียงแต่แค่ระบบย่อย

เพียงระบบใดระบบหนึ่ง แต่การคิดเชิงระบบ (System Thinking) จะช่วยให้พนักงานในองค์กรเข้าใจรูปแบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และสามารถกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงการร่วมมือกันในการทำงานระหว่างหน่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

5. ตรวจสอบประเมินเป็นระยะ เพื่อเป็นการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการติดตามความคืบหน้า และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในการทำงาน รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและสำรวจองค์กร เพื่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผู้บริหารสูงสุดควรกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายนี้ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการปลูกฝังค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในทุกระดับ และบุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการจัดการความรู้ที่จะพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 ควรจัดให้มีการให้ความรู้แก่ผู้บริหาร เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้บริหารได้เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพขององค์กรและรองรับการบรรลุวิสัยทัศน์ และเป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งร่วมกันเป็นแบบอย่าง (Role Model) ในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพขององค์กรไอซีที

1.3 แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้เพื่อให้มีทีมในการรับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการขับเคลื่อนองค์กรไอซีทีให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการนำการจัดการความรู้ บูรณาการเข้าไปกับเนื้องานในหมวดต่างๆ ทำให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีเป้าหมายและชัดเจน เกิดการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้จากปฏิบัติที่มีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ จนพัฒนาเป็นเครือข่ายความรู้

1.4 ควรบูรณาการระบบการจัดการความรู้ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ เพราะการจัดการความรู้ เป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องจะได้ไม่รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ในการทำงาน และความรู้ที่ได้ยังสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1.5 ให้ความสำคัญการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น การค้นหาความรู้ การจัดเก็บ วิเคราะห์ ความรู้ และการดึงความรู้ไปใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 ควรมีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาวินัย 5 ประการ คือ ทำให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีวิธีคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งการเสริมสร้างสมรรถนะดังกล่าวให้กับบุคลากร จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.7 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และสอดแทรกเข้าไปในทุกภารกิจขององค์กรให้เห็นเป็นรูปธรรม และไม่ไปสร้างภาระงานเพิ่มเติมให้กับบุคลากร

1.8 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ปฏิบัติจริง ต้องเพิ่มเนื้อหาให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น การวางแผนเรื่องกรอบเวลาในการดำเนินงาน การจัดลำดับความสำคัญของแผนการดำเนินการ ก่อน-หลัง บุคลากรที่จะเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบ และงบประมาณ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทดลองใช้แผนยุทธศาสตร์ในหน่วยงานอื่นเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ของแผน

2.2 ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมการสร้างความรู้เพื่อเป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรให้ปลูกฝังค่านิยมด้านการจัดการความรู้ และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงาน

2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจอื่นๆ หรือเปรียบเทียบข้ามกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้เห็นภาพรวมได้อย่างชัดเจน

2.4 ควรมีการวัดผลสำเร็จเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หลังจากได้ทดลองใช้แผนยุทธศาสตร์

2.5 ควรมีระยะเวลาในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการไม่น้อยกว่า 3 วัน เพื่อที่จะเพียงพอต่อการระดมความคิดให้ครบทุกประเด็นและไม่เร่งรัดจนเกินไป

รายการอ้างอิง

- Alfred, D. C., Jr. (1962). Strategy and Structure : Chapters in the History of the industrial enterprise, The MIT Press.
- Argyris, C. และ D. Schon (1981). Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. New Jersey, Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Bikas, C. S. (1999). Strategic Management in Higher Education.
- Brain, Q. J. (1992). Intelligent Enterprise. London, Free Press.
- Certo, S. C. และ P. J. Peter (1991). Strategic Management : Concept and Applications. New York, McGraw-Hill.
- David, F. R. (1995). Strategic Management. New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Freeman, J. D. (1981). Disturbing the Universe (Sloan Foundation Science Series). New York, Basic Books.
- Garvin, D. (1993). "Building a learning Organization." Harvard business review 71(4): 78-91.
- Gulick, L. และ L. Urwick (1973). Notes on the Theory of Organization." Gulick, Luther and Lyndall Urwick, Papers on Science of Administration. New York, Augustus M. Kelly Publishers.
- Keller, G. (1983). Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education. Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Marquardt, M. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. New York, McGraw-Hill.
- Marquardt, M. และ A. Reynolds (1993). The global learning organization. New York, McGraw-Hill.
- Mongkolchai Wiriyapinit และ Pasu Decharin (2008). "Transforming the Organizations in Thai Public Sector into Learning Organizations: An Explanatory Case Study Research." Chulalongkorn Business Review 30(117-118): 58-72.

- Pearce, J. A. และ R. B. Robinson (2005). Strategic management : formulation, implementation, and control. Pensilvania State University, McGraw-Hill.
- Pool, S. (2000). "The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture." Leadership & Organization Development Journal **21**(8): 373-378.
- Redding, J. (1994). The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Revans, R. (1980). Action learning: New techniques for management. London, Blond & Briggs
- Seels, B. และ R. Richy (1994). Instructional technology : The Definition and domains of the field. Washington, DC, Association for Education Communications and Technology.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline : The art and practice of the learning organization. New York, Doubleday Currency.
- Senge, P. (2006). The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. New York, Doubleday Currency.
- Thomson, A. A., Jr., และ A. J. Strickland (2003). Strategy Management : Concept and Cases. Boston, McGraw-Hill, Inc.
- Wheelen, T. L., Hunger, David J. (2004). Strategic mangement and business policy. New Jersey, Pearson Education.
- Wheelen, T. L. และ D. J. Hunger (2000). Strategic Management. New Jersey, Prentice Hall.
- Wheelen, T. L. และ D. J. Hunger (2002). Strategic Management and Business Policy. New York, Prentice Hall/Pearson Education International.
- Wright, P. L. และคณะ (1992). Strategic management : text and cases, Allyn and Bacon.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546). การคิดเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพมหานคร, ชัคเซสมิเดี่ย.
- กระทรวงศึกษาธิการ (2554). แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2554-2556. กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- กิดานันท์ มลิทอง (2548). เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร, อรุณการพิมพ์.

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2540). นวัตกรรมทางเทคโนโลยีในทศวรรษ 2000. กรุงเทพมหานคร, บริษัท ซี เอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2537). เอกสารชุดวิชาสื่อการสอน ระดับประถมศึกษา หน่วยที่ 8-12. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2543). เทคโนโลยีและสื่อทางการสอน เอกสารการสอนชุดวิชาเทคโนโลยี การศึกษาหน่วยที่ 1-4. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ฐาปนีย์ ธรรมเมธา (2546). การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเทคโนโลยีการศึกษาใน สถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทย. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อทางการศึกษา ภาควิชาหลักสูตรการ สอนเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต

ณัฐ วัฒนพานิช (2550). รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่าย. กรุงเทพมหานคร, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ดำรง วัฒนา (2545). ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ : หลักการและวิธีการ = Strategic managemant for the public sector : Principle and methodology. กรุงเทพมหานคร, คณะ รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร, คณะ รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548). "การจัดการความรู้." วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 45(2): 1-2.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552). ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร, ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์.

ทิตนา แคมมณี (2545). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา ไทย. สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุ ศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต.

ธงชัย สันติวงษ์ (2537). พฤติกรรมองค์กร = Organization Behavior. กรุงเทพมหานคร, ไทย วัฒนาพานิช.

ธนิษฐา ณ สุนทร (2545). การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพ สำหรับกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยเอกชน. กรุงเทพมหานคร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2545). E-Library :ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์. กรุงเทพมหานคร, เอส อาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์.

บุญส่ง หาญพานิช (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์.

ประเวศ วะสี (2545). วิถีนุชย์ในศตวรรษที่ 2 สู่ภพภูมิใหม่แห่งการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร, มูลนิธิสมศรี สฤชวงศ์.

ประชุม รอดประเสริฐ (2533). นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร, เนติกุลการพิมพ์.

ปิยสุดา ตันเลิศ (2553). การพัฒนารอบสมรรถนะหลักของนักวิชาชีพสารสนเทศ สำหรับห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2553-2562), มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์.

พรพรรณ จันทร์แดง (2557). ห้องสมุดยุคใหม่ กรุงเทพมหานคร, บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

พิษณุ จงปรากฏ (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้การปฏิบัติการของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา. สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์.

วรรณิ แกมเกตุ (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542). คู่มือการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. กรุงเทพมหานคร, สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2545). กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน. กรุงเทพมหานคร, สุวีริยาสาส์น.

วิศิษฐ์ ชูวงศ์ (2540). แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถาบันใหม่. กรุงเทพมหานคร, สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

สมพงศ์ เกษมสิน (2526). การบริหาร กรุงเทพมหานคร, บริษัท ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

สมยศ นาวิการ (2541). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552). รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้ระดับปฐมวัย ปี 2551-2552. กรุงเทพมหานคร, เพลิน สตุติโอ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547). ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย (2546). สามทศวรรษทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยภุชฌ์ (2541). "พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา [ออนไลน์]." from www.graduate.kru.ac.th/research/research_db/บริหาร/.../เอกสารอ้างอิง.doc

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต.

อมรวิชัย นาคทรพรพ (2543). บนทางสู่คุณภาพ : รายงานการติดตามผลการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร, สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2556). "องค์กรเอื้อการเรียนรู้." from <http://library.uru.ac.th/webdb/images/OrganizationForLearn.htm>.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายชื่อของกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายชื่อมหาวิทยาลัยโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 19 แห่ง
ได้แก่

- | | |
|--|--|
| 1. ศูนย์วิทยบริการ | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |
| 2. สำนักหอสมุดกลาง | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 3. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต |
| 4. สำนักบรรณสารการพัฒนา | สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 5. สำนักหอสมุดกลาง | มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| 6. ศูนย์ไอซีที | มหาวิทยาลัยศรีปทุม |
| 7. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม |
| 8. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ |
| 9. สำนักหอสมุด | มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| 10. หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล | มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 11. สำนักวิทยบริการ | มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 12. ศูนย์บรรณสารสนเทศ | มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ |
| 13. สำนักหอสมุดกลาง | มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ |
| 14. สำนักหอสมุดกลาง | มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย |
| 15. สำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้ | มหาวิทยาลัยกรุงเทพ |
| 16. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| 17. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ |
| 18. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ |
| 19. สำนักหอสมุดกลาง | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1. รศ. ดร. จุฑา เทียนไทย
อาจารย์ประจำหลักสูตร Young Executive MBA มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ดร.หลุยส์ ดนัย คริสธานินทร์
กรรมการบริหาร บริษัทเอออน ฮิววิท (ประเทศไทย) จำกัด, อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ หลักสูตรดุขฎิบั้ณฑิต สาขา Organization Development
3. ผศ. ดร.ศิริภัสสร วงศ์ทองดี
อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จำนวนทั้งสิ้น 7 ท่าน ได้แก่

1. ผศ.ดร. วสันต์ อดิคำพ์ท์
ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ผศ.ดร. ชัยวัฒน์ จงกุลสถิตชัย
ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธนกัสนินทร์
3. นายเกียรติพงษ์ ยอดเยี่ยมแกร
ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
4. นายพงษ์พิศ ด่วนภูษา
ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธนบุรี
5. นางสาวฉวีวรรณ สวัสดิ์
ผู้อำนวยการ หอสมุดและคลังความรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล
6. นางสาววิริยา เนตรน้อย
ผู้อำนวยการกลุ่ม กลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
7. ดร.บุญดี บุญญากิจ
รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการรับรองแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ จำนวนทั้งสิ้น 9 ท่าน แบ่งเป็นผู้บริหารองค์กรไอซีที หรือเทียบเท่า 7 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กรและแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 2 ท่าน ได้แก่

1. รศ. ดร. จุฑา เทียนไทย
อาจารย์ประจำหลักสูตร Young Executive MBA มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ดร.หลุยส์ ดนัย คริสธานินทร์
กรรมการบริหาร บริษัท เอออน ฮิววิท (ประเทศไทย) จำกัด, อาจารย์พิเศษ
มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ หลักสูตรดุขฎีบัณฑิตสาขา Organization Development
3. นายฤทธิชัย เตชะมัทธนันท์
ผู้อำนวยการ ศูนย์บรรณสารสนเทศ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
4. ผศ.ดร.ชัยวัฒน์ จงกุลสถิตชัย
ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
5. นายพงษ์พิศ ต่วนภูษา
ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
6. นายเกียรติพงษ์ ยอดเยี่ยมแกร
ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
7. ผศ.ดร. วสันต์ อดิศักดิ์
ผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
8. นางสร้อยญา รุจิเรืองรอง
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
9. ผศ.ดร.พิมพ์ร่ำไพ เปรมสมิทธิ์
ผู้อำนวยการศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

เรื่อง แผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ
โครงสร้างของเนื้อหาในแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้

เนื้อหา	น้ำหนัก (ร้อยละ)	จำนวนข้อ
1.การนำองค์กร	16	8
2.การวางแผนยุทธศาสตร์	14	7
3.การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	12	6
4.การคิดวิเคราะห์ และการ จัดการความรู้	20	10
5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	12	6
6.การจัดการกระบวนการ	16	8
7.การวัดและประเมินผลการ จัดการความรู้	10	5

ตารางวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร

คำชี้แจง ขอให้ท่านตรวจสอบข้อคำถามว่ามีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรหรือไม่ และ
ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความเห็นของท่าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง -1 เมื่อท่านเห็นว่า ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง 0 เมื่อท่านเห็นว่า ข้อคำถามไม่อาจตัดสินได้ว่ามีความสอดคล้องกับนิยามเชิง
ปฏิบัติการ

ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง +1 เมื่อท่านเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

ในกรณีที่ท่านมีความเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงนิยาม และ/หรือข้อคำถามแต่ละข้อ โปรดเขียน

ข้อเสนอแนะของท่านลงในช่องข้อเสนอแนะ หรืออาจให้ข้อเสนอแนะโดยตรงแก่ผู้วิจัยก็เป็นพระคุณอย่างยิ่ง

(อีเมล Meechoke@se-ed.com)

1. การนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสื่อสารถึงทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้ชัดเจน สามารถจูงใจให้บุคลากรยินดีที่จะให้ความร่วมมือ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร

ข้อที่	ข้อรายการ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
1	ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้และสนับสนุนให้ความรู้ที่ได้มาใช้				
3	ผู้บริหารได้จัดการให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้				
4	ทุกคนสามารถคิดเชิงระบบและนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ				
5	หน่วยงานมีการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ตลอดจนค่านิยมขององค์กรและถ่ายทอดสู่ทุกระดับ				
6	ผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน				
7	ข้าพเจ้ามีอิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน หรือการคิดวิธีการทำงานของตัวเองอย่างอิสระ				
8	หน่วยงานของท่านมีความคล่องตัวและระดับชั้นในการบริหารงานอย่างง่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและเรียนรู้ในทุกๆระดับ				

2. การวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์การถ่ายทอด เป็นการวิเคราะห์องค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงและปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่อาจกระทบถึงการทำงานขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานที่ชัดเจน และปฏิบัติได้ โดยสอดคล้องกับนโยบายและภารกิจหลักของหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์ การวางเป้าหมายของหน่วยงาน กำหนดให้ทิศทางในการนำหน่วยงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงานและสนับสนุนให้การจัดการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ข้อที่	ข้อรายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
9	ข้าพเจ้าสามารถบอกแนวทางในการดำเนินงานและบทบาท ภารกิจของหน่วยงานได้ และมีโอกาสในการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานจริงตลอดเวลา				
10	ผู้บริหารได้อธิบายและชี้แจงให้ทราบถึงเป้าหมาย แผนงาน ตัวชี้วัดของหน่วยงาน และการประเมินผลงานอย่างชัดเจน				
11	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานโดยที่ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำ				
12	แผนงานมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลยุทธ์ในการแข่งขันและการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ				
13	แผนงานของหน่วยงานที่สังกัด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงาน บทบาทภารกิจของมหาวิทยาลัย				
14	หน่วยงานให้ความสำคัญในด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการเรียนรู้ร่วมกันและนำองค์ความรู้มาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกัน				
15	จุดแข็งของหน่วยงานคือ การให้บริการที่มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มารับบริการ				

3. การให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึงพลวัตแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรพนักงานลูกค้าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียชุมชนเป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้ องค์กรมีบรรยากาศเอื้อสามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของ สังคม โดยมีการเรียนรู้ร่วมกัน

ข้อที่	ข้อรายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
16	หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้				
17	มีการแบ่งปันข้อมูลกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อที่จะได้เรียนรู้ตลอดจนปรับปรุงสินค้าและบริการต่อไป				
18	เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ กับลูกค้า ชุมชน สมาคมวิชาชีพและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน				
19	หน่วยงานมีการแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ สถาบันการศึกษา สมาคมวิชาชีพและหน่วยงานต่างๆ				
20	มีการเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้น				
21	เจ้าหน้าที่/พนักงาน ที่เข้าใหม่ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน และปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ				

4. การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมายถึงการแสวงหาความรู้ สร้าง การจัดเก็บ การถ่ายโอน และนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้และช่วยสนับสนุนระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ หมายถึงระบบพื้นฐานของการทำงานต่างๆ ในรูปแบบของการเก็บ (input) การประมวลผล (processing) เผยแพร่ (output) และมีส่วนจัดเก็บข้อมูล (storage) การกำหนดโครงสร้างพื้นฐานของระบบดังกล่าวต้องเอื้อต่อการบริหารอย่างเป็นระบบ เป็นการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการจัดการขององค์กรนั้น ซึ่งต้องมีการวางแผน กำหนดการ และจัดการทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อที่	ข้อรายการ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
22	มีการติดตาม แสวงหาข้อมูลจากภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาช่วยปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ				
23	มีการจัดเก็บข้อมูลภายในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้ง่าย				
24	หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ				
25	หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรในทักษะต่างๆที่จำเป็นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งนำไปสู่นวัตกรรม				
26	มีการใช้ข้อมูลภายนอกประกอบในการตัดสินใจ เช่นเทียบเคียงกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเข้าร่วมงาน ประชุมสัมมนาต่างๆ				
27	ข้าพเจ้ามีความพอใจในประสิทธิภาพ ของระบบคอมพิวเตอร์ในปัจจุบัน				
28	ข้าพเจ้าพอใจในการให้บริการ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงาน IT				
29	หน่วยงานจัดให้มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นในหน่วยงาน เช่นเครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพรีนเตอร์ อย่างพอเพียงต่อการใช้งาน				
30	หน่วยงานมีระบบความปลอดภัยที่มั่นคงและเชื่อถือได้				

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง ระบบบริหารที่ช่วยให้จัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการปรับเปลี่ยน

ข้อที่	ข้อรายการ	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
31	เมื่อมีตำแหน่งว่างในหน่วยงานของข้าพเจ้า การสรรหาและเลือกสรรเจ้าหน้าที่/พนักงานเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และได้บุคลากรที่มีศักยภาพตรงตามที่ต้องการ				
32	หน่วยงานจัดให้มีแผนงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่/พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง บทบาท และภารกิจ				
33	ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการพัฒนาต่อหน่วยงานและได้รับการฝึกอบรมตามความต้องการอย่างต่อเนื่อง				
34	ข้าพเจ้าพึงพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานที่สังกัด แม้จะมีหน่วยงานอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่า				
35	เจ้าหน้าที่/พนักงาน ในหน่วยงานมีโอกาสได้หมุนเวียนงาน เพื่อเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น				
36	ข้าพเจ้าได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารในอนาคต				
37	บุคลากร มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่				
38	บุคลากร มีความพึงพอใจ ในการบริหารจัดการ และสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้				

6. การจัดการกระบวนการ หมายถึง การวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการขององค์กร ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพิจารณาเป้าหมายในอนาคต โดยพิจารณาถึงกระบวนการทำงาน ติดตาม และควบคุม ซึ่งสามารถทำการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศด้านกระบวนการจัดการและบริการ ซึ่งเอื้อต่อการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ข้อที่	ข้อรายการ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
39	หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมต่อเจ้าหน้าที่/พนักงาน				
40	ข้าพเจ้าได้รับการชี้แจงถึงตัวชี้วัด การประเมินผลของหน่วยงานและการพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน				
41	หน่วยงานได้มีการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับเจ้าหน้าที่/พนักงานอย่างเป็นระบบ				
42	โครงสร้างในการบริหารงานของหน่วยงานมีความชัดเจนและเหมาะสม				
43	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนกระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน				
44	หน่วยงานมีการวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งเอื้อต่อการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม				

7. การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ หมายถึงการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ซึ่งมีการติดตามโดยจะวัดและประเมินใน 4 ด้านใหญ่ๆ คือ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ ด้านการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้และการนำความรู้ไปใช้

ข้อที่	ข้อรายการ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	+1	
45	ในหน่วยงานมีระบบการถ่ายทอดเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและทิศทาง ไปสู่เจ้าหน้าที่/พนักงานอย่างชัดเจน				
46	มีกระบวนการสนับสนุน ตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ				
47	มีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการ และพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
48	โครงสร้างในการบริหารงานของหน่วยงานมีความชัดเจนและเหมาะสม				
49	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนกระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน				
50	หน่วยงานมีการวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งเอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
แบบสำรวจสภาพปัญหา และความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการกับ
แนวทางคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA

ผู้วิจัย	นายมีโชค ทองไปสว (ติดต่อได้ที่ 0818262438) ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.อรจริย์ ฒ ตะกั่วทุ่ง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์
ปีการศึกษา	2556

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการกับแนวทางคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA
2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน หรือกรอกข้อความลงในช่องว่าง

1. เพศ 1) ชาย 2) หญิง
2. อายุ 1) 20-25 ปี 2) 26-30 ปี 3) 31-35 ปี
 4) 36-40 ปี 5) 41-45 ปี 6) 46-50 ปี
 7) 51-55 ปี 8) มากกว่า 55 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพการสมรส
 1) โสด 2) แต่งงานแล้ว 3) หย่า
 4) แยกกันอยู่ 5) ม่าย
4. การศึกษาสูงสุด
 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2) ปริญญาตรี 3) ปริญญาโท
 4) สูงกว่าปริญญาโท
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน
6. ระดับตำแหน่งงานปัจจุบัน
 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง
 3) ผู้บริหารระดับต้น 4) ผู้ปฏิบัติงาน
7. ฝ่าย หน่วยงาน หรือ คณะที่ท่านสังกัด.....
8. บริษัทฯ/มหาวิทยาลัยที่ท่านสังกัด.....
9. ระยะเวลาที่ท่านได้ปฏิบัติงาน กับบริษัทฯ หรือ มหาวิทยาลัยนี้ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการรูปแบบแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

1. การนำองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสื่อสารถึงทิศทางและเป้าหมายขององค์กรได้ชัดเจน สามารถจูงใจให้บุคลากร ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร

ข้อรายการ	สภาพปัจจุบัน					ความเป็นไปได้ในอนาคต				
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
	1. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนวิสัยทัศน์ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้และสนับสนุนให้ ความรู้ที่ได้มาใช้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ผู้บริหารได้จัดการให้มีบรรยากาศที่สนับสนุนและตระหนัก ถึงความสำคัญของการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. องค์กรเปิดกว้างให้ทุกคนสามารถคิดเชิงระบบและนำไป ปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน แก้ปัญหา และเรียนรู้ร่วมกัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ข้าพเจ้ามีอิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน หรือการคิดวิธีการทำงานของตัวเองอย่างอิสระ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการบริหารงานที่คล่องตัวและมี ประสิทธิภาพในการสื่อสารและเรียนรู้ในทุกระดับ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. การวางแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์การถ่ายทอด เป็นการวิเคราะห์องค์กรทั้งภายใน และภายนอก เพื่อที่จะได้เข้าใจถึง สภาพที่แท้จริงและปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่อาจกระทบถึงการทำงานขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มากำหนดวิสัยทัศน์ และ เป้าหมายเกี่ยวกับภาระดำเนินงานของหน่วยงานที่ชัดเจน และปฏิบัติได้ โดยสอดคล้องกับนโยบายและภารกิจหลักของหน่วยงาน มีวิสัยทัศน์ การวางเป้าหมายของหน่วยงาน กำหนดให้ทิศทางในการนำหน่วยงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงานและสนับสนุนให้การจัดการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ข้อรายการ	สภาพปัจจุบัน					ความเป็นไปได้ในอนาคต				
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
	1. ข้าพเจ้าสามารถบอกแนวทางในการดำเนินงานและบทบาท ภารกิจของหน่วยงานได้ และมีโอกาสในการเรียนรู้ในการ ปฏิบัติงานจริงตลอดเวลา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ผู้บริหารได้อธิบายและชี้แจงให้ทราบถึงเป้าหมาย แผนงาน ตัวชี้วัดของหน่วยงาน และการประเมินผลงานอย่างชัดเจน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง ระบบบริหารที่ช่วยให้จัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เหมาะสมในการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการปรับเปลี่ยน

ข้อรายการ	สภาพปัจจุบัน					ความเป็นไปได้ในอนาคต				
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
	1. เมื่อมีตำแหน่งว่างในหน่วยงานของข้าพเจ้า การสรรหาและเลือกสรรเจ้าหน้าที่/พนักงานเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและได้บุคลากรที่มีศักยภาพตรงตามที่ต้องการ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. หน่วยงานจัดให้มีแผนงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่/พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง บทบาทและภารกิจ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการพัฒนาต่อหน่วยงานและได้รับการฝึกอบรมตามความต้องการอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ข้าพเจ้าพึงพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานที่สังกัดแม้จะมีหน่วยงานอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่า	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. เจ้าหน้าที่/พนักงาน ในหน่วยงานมีโอกาสได้หมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ข้าพเจ้าได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารในอนาคต	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. บุคลากร มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. บุคลากร ความพึงพอใจ ในการบริหารจัดการ และสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.การจัดการกระบวนการ หมายถึง การวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการขององค์กร ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพิจารณาเป้าหมายในอนาคต โดยพิจารณาถึงกระบวนการทำงาน ติดตาม และควบคุม ซึ่งสามารถทำการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เป็นเลิศด้านกระบวนการจัดการและบริการ ซึ่งเอื้อต่อการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ข้อรายการ	สภาพปัจจุบัน					ความเป็นไปได้ในอนาคต				
	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
	1. หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่/	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

พนักงาน		
2. ข้าพเจ้าได้รับการชี้แจงถึงตัวชี้วัด การประเมินผลของหน่วยงานและการพิจารณาขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. หน่วยงาน ได้มีการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้กับเจ้าหน้าที่/พนักงานอย่างเป็นระบบ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. โครงสร้างในการบริหารงานของหน่วยงานมีความชัดเจนและเหมาะสม	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอน กระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการทำงานขององค์กรซึ่งเอื้อต่อการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

7.การวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ หมายถึงการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ซึ่งมีการติดตามโดยจะวัดและประเมินใน 4 ด้านใหญ่ๆ คือ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ ด้านการจัดเก็บ การถ่ายทอดความรู้และ การนำความรู้ไปใช้

ข้อรายการ	สภาพปัจจุบัน					ความเป็นไปได้ในอนาคต				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. ในหน่วยงานมีระบบการถ่ายทอดเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและทิศทาง ไปสู่เจ้าหน้าที่/พนักงานอย่างชัดเจน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. องค์กรมีกระบวนการสนับสนุนการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ ตามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการ และพื้นฐานความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. โครงสร้างในการบริหารงานของหน่วยงานมีความชัดเจนและเหมาะสม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอน กระบวนการทำงานมีความเหมาะสมและชัดเจน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ ประเมินกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งเอื้อต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีที่แห่งการเรียนรู้ ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ

ผู้วิจัย นายมีโชค ทองใส (Meechoke@se-ed.com) นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (การสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้ในงานวิจัยและเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป)

ข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ให้ข้อมูล	
ชื่อ _____	นามสกุล _____
ตำแหน่ง _____	หน่วยงานที่สังกัด _____
สถานที่ติดต่อ (ที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์, อีเมล) _____	

ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มีหน่วยงาน กพร.เป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้หลักการของรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ ปรึบมาจาก **Malcolm Baldrige National Quality Award** , โดยมีการแบ่งหมวดต่างๆ ออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่พบอยู่ในการบริหารจัดการคือ ผู้บริหารขาดควาใส่ใจ แนวคิดของรายหมวดเข้าใจยาก ขาดการบูรณาการแผนงานในแต่ละหมวด กิจกรรมของ PMQA มีจำนวนมากและซับซ้อน บุคลากรเปลี่ยนบ่อยทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อทราบถึงสภาพที่แท้จริงในปัจจุบัน แนวทางในการบริหาร และมุมมองของผู้บริหารในปัจจุบันต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำถามที่ 1 การนำองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่สร้างและส่งเสริมคุณค่า วัฒนธรรมขององค์กร ในการจัดทำและผลักดันแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้

- มีการให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดทำหรือใช้ระบบการตั้งที่ยุทธศาสตร์เป็นการเฉพาะ

- มีการใช้ข้อมูลจากหน่วยงาน และนโยบายหลักขององค์กรเพื่อนำมาเป็นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือไม่ อย่างไร

- มีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้ทุกคนมีส่วนร่วม

คำถามที่ 2 จากกรอบการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งได้แบ่งเป็นหมวดใหญ่ๆ ทั้งสิ้น 7 หมวด อันประกอบไปด้วย หมวดที่ 1 การนำองค์กร, หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ท่านมีความเห็นว่าเป็นอย่างไรในแต่ละหมวดมีความสำคัญ และสอดคล้องกันอย่างไร หมวดไหนที่มีความสำคัญมากที่สุด หน่วยงานของท่านมีการบูรณาการการทำงานระหว่างหมวดต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร

- ท่านเห็นว่า PMQA เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร หรือ ของทุกคนในหน่วยงาน มีสัดส่วนความรับผิดชอบอย่างไร

- PMQA ในมุมมองของท่าน เป็นเรื่องการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาองค์กร หรือไม่ อย่างไร

- ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า PMQA เป็นการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นองค์รวม ผู้บริหารต้องมีทิศทางในการทำงานและวางเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจนอย่างไร และผู้บริหารต้องเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (กรุณาอธิบาย)

คำถามที่ 3 ในหน่วยงานของท่านได้ให้ความสำคัญกับการวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หรือไม่ อย่างไร

- มีกิจกรรมในการจัดการความรู้กับผู้บริหารและพนักงานหรือไม่ อย่างไร

- มีการกำหนด หรือตั้งเป้าหมายในการจัดเก็บความรู้ และนำออกมาใช้หรือไม่ อย่างไร

- ในปัจจุบันใช้เครื่องมืออะไร ในการรวบรวม จัดเก็บ และนำความรู้ออกมาใช้

- มีการจัดตั้งศูนย์กลางในการบริหารจัดการองค์ความรู้ หรือไม่

คำถามที่ 4 มีการนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บมาช่วยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือไม่ อย่างไร

- องค์ความรู้ที่นำมาใช้นั้นมาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้เท่านั้นใช่หรือไม่ อย่างไร

- ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีการดึงองค์ความรู้ที่จัดเก็บไว้ออกมาใช้หรือไม่ องค์ความรู้ที่นำมาใช้ เป็นการนำมาจากแต่ละหมวดหรือไม่ อย่างไร

คำถามที่ 5 ทางหน่วยงานของท่านได้มีการดำเนินการผลักดัน และปฏิบัติตามกรอบแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ การจัดการภาครัฐมาตั้งแต่ปีอะไร (ระยะเวลาสั้นเท่าไร) พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการอย่างไรบ้าง ท่านมี ข้อเสนอแนะหรือมีการปรับกระบวนการ วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

คำถามที่ 6 การประเมินภายในหน่วยงานของท่าน ในหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ท่านเห็นว่าภายในหน่วยงานของท่าน ได้มีการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

คำถามที่ 7 ท่านมีแผนยุทธศาสตร์อย่างไร ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำถามที่ 8 การได้รับการประเมิน ในระดับดีเยี่ยมตามเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการประกันคุณภาพ (กพร. สมศ. ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ SEPA , TQM) จะเป็นการอนุมานได้ว่าหน่วยงานของท่านได้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท่านมียุทธศาสตร์อย่างไรในการขับเคลื่อนหน่วยงาน จนได้รับการประเมินในระดับดีเยี่ยม

- มีการตั้งทีมที่ดูแลเรื่องยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน หรือไม่ อย่างไร

- มีการบูรณาการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการพัฒนางานทุกระบบไปพร้อมกัน หรือไม่ อย่างไร

คำถามที่ 9 กุณาระบุถึงปัญหา หรือ อุปสรรคของการบริหารจัดการในการนำหน่วยงานของท่านเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 อันดับแรก (เรียงตามความสำคัญ)

คำถามที่ 10 กรุณาระบุถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
หน่วยงานของท่าน 3 อันดับแรก (เรียงตามความสำคัญ)

คำถามที่ 11 ท่านเห็นด้วย กับองค์ประกอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามรูปแบบด้านล่างนี้
หรือไม่ อย่างไร

รูปแบบในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้



แบบแสดงความคิดเห็น
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการวิจัย
เรื่อง
การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้
ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการจัดการภาครัฐ
AN ICT LEARNING ORGANIZATIONS STRATEGIC PLAN BASED ON
PUBLIC MANAGEMENT QUALITY AWARD FRAMEWORK

ผู้ให้ข้อมูล นาย นาง นางสาว

ตำแหน่งปัจจุบัน

.....
 สถานที่ทำงาน

คำชี้แจง

แบบแสดงความคิดเห็นฉบับนี้ เป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการวิจัยก่อนสรุปผลการวิจัย กล่าวคือเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการตรวจสอบรูปแบบ ขอให้ท่านผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์ โดยใส่เครื่องหมาย () ลงในช่องความคิดเห็นของท่านพร้อมเขียนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพื่อการนำไปพิจารณาปรับปรุงต่อไป หลังจากที่ได้ศึกษารายละเอียดประกอบพิจารณาแล้ว ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการยืนยันรูปแบบที่มีประสิทธิภาพของแผนยุทธศาสตร์องค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้ตามกรอบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ PMQA เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องที่สนใจจะนำรูปแบบไปใช้บริหารจัดการองค์กรไอซีทีต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณอย่างสูงในความกรุณาอนุเคราะห์ข้อคิดเห็น เสนอแนะต่อการวิจัยในครั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติมขอความกรุณาติดต่อได้ที่ 081 8262438, Meechoke@se-ed.com

นายมิโชค ทองใส

ผู้วิจัย

หลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
 ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
1. ความสอดคล้องเหมาะสมของแผนยุทธศาสตร์				
2. ความเหมาะสม ชัดเจนของวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรไอซีทีแห่งการเรียนรู้				
3. ความเหมาะสม ชัดเจนของพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร				
3.1 สร้างระบบแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน				
3.2 ส่งเสริมการใช้ ICT เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง				
3.3 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้านการบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการบริการด้านสารสนเทศ				
3.4 พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน				
3.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง				
3.6 พัฒนาระบบการจัดเก็บและการนำองค์ความรู้มาใช้โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์				
4. ความเหมาะสม ชัดเจนของเป้าประสงค์				
4.1 เป็นหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการสนับสนุนการจัดการศึกษาตามมาตรฐานสากลอย่างมืออาชีพโดยใช้ ICT เป็นฐาน				
4.2 เพื่อให้มีพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน				
4.3 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงานให้ได้เกณฑ์มาตรฐานสากล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
4.4 เพื่อเพิ่มช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้อย่างสะดวก รวดเร็ว				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
5. ความเหมาะสม ชัดเจนของนโยบาย				
5.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้รับบริการในทุกกระดับ บุคลากร ประยุกต์ใช้เครื่องมือต่างๆที่ใช้ฐานความรู้ จากกระบวนการ จัดการความรู้มาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน				
5.2 สนับสนุนให้รวบรวมข้อมูลและความรู้ที่ได้จาก กระบวนการจัดการความรู้ มาเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณา จัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร				
5.3 สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพและความคิด สร้างสรรค์เพื่อให้เกิดผลงานและสร้างนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ				
5.4 สนับสนุนในการจัดสรรเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อ การเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม				
6. ความเหมาะสม ชัดเจนของประเด็นยุทธศาสตร์				
6.1 บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับระบบการทำงานของ องค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพและการขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้				
6.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร รวมทั้ง บุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมในการจัดการและพัฒนาองค์ ความรู้ต่างๆ อย่างเหมาะสม				
6.3 พัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อส่งเสริม สนับสนุนระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน				
6.4 พัฒนาระบบด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร และกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้				
6.5 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน				
6.6 สร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้				
6.7 กำหนดและมอบหมายงานในด้านการจัดการความรู้ให้ ชัดเจนพร้อมจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานให้เพียงพอ				

รายการขอความคิดเห็น	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม 1	ไม่แน่ใจ 0	ไม่ เหมาะสม -1	
7. ความเหมาะสม ชัดเจนของกลวิธี				
7.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานมีแผนพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ				
7.2 จัดให้มีทีมในการรับผิดชอบการบูรณาการการจัดการความรู้อย่างชัดเจน				
7.3 สร้างการมีส่วนร่วมและมีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับ				
7.4 สนับสนุนให้มีกิจกรรมที่สร้างนวัตกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน				
7.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ				
7.6 บุคลากรและผู้รับบริการได้รับการบริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพ รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการ				
7.7 กำหนดระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ				
7.8 กำหนดให้มีการทำแผนพัฒนาระบบการจัดการความรู้และพัฒนาระบบการจัดการความรู้และบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ				
7.9 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการมีทักษะความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์				
7.10 จัดทำคู่มือการใช้งานอย่างง่าย				
7.11 จัดให้บริการในการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว				

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายมีโชค ทองใสว เกิดเมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2513 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตรี บริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เมื่อปีการศึกษา พ.ศ. 2534 สำเร็จการศึกษา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เมื่อปีการศึกษา พ.ศ. 2541 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา พ.ศ. 2551 ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายที่ บริการวิชาการและธุรกิจต่างประเทศ บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY