



วส 15207

แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้  
ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ  
(Balanced Scorecard : BSC)

อ.ทศพรศรี  
อ.ศรณรงค์

ทรงศักดิ์ ทุงจันทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY


สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
วันรับ.....
วันลงทะเบียน..... 11 ก.ค. 2558
เลขทะเบียน..... 239606
..... กหนังสือ 370.74 ท.1726

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายทรงศักดิ์ ทุงจันทร์ แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(รศ.ดร.สมเจตน์ ภูศรี)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

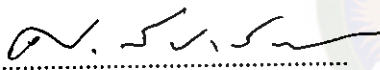
(ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)



(ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ)

กรรมการ

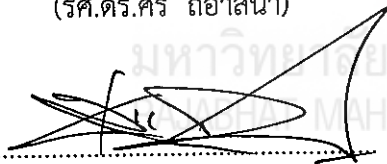
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)



(รศ.ดร.ศิริ ถืออาสนา)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)




(ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ)

กรรมการ

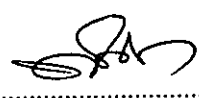
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



(ผศ.ดร.สุรวาท ทองบุ)

คณบดีคณะครุศาสตร์



(ผศ.ดร.สนธิ ตีเมืองซ้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ .....เดือน 16 มิ.ย. 2558 .....พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง	แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)		
ผู้วิจัย	ทรงศักดิ์ พงษ์จันทร์	ปริญญา	ค.ด. (การบริหารจัดการการศึกษา)
ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริ ถิ้อาสนา		ประธานกรรมการ
	ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ		กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2558

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งแบ่ง  
ขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยาน  
การเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหาร  
เชิงดุลยภาพ และระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ

### ผลการวิจัย

เมื่อนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้  
มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีแนวทางดังนี้ 1) กำหนด  
วิสัยทัศน์ ให้เหมาะสมกับบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม 2) กำหนดพันธกิจที่ครอบคลุม  
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) กำหนดเป้าประสงค์ โดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วน  
เกี่ยวข้อง 4) กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่ต้องการพัฒนาที่มีความหลากหลาย โดยนำลักษณะความเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลัก 5) กำหนดมุมมอง โดยประยุกต์ใช้  
หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ให้เหมาะสมกับบริบท และต้องกำหนดให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งแต่  
ละมุมมองจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล 6) สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุม  
ภารกิจ โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลัก และมีการกำหนดเป้าประสงค์  
หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง ที่มีความเชื่อมโยงกันด้วยเหตุผล เพื่อดำเนินการไปสู่แต่ละ  
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 6 ประเด็น 7) กำหนดตัวชี้วัด โดยการพิจารณาตัวชี้วัดที่สามารถ  
วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ 8) กำหนดโครงการ

พัฒนาใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งแต่ละโครงการจะต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงาน  
ก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**TITLE :** Guidelines for Mahasarakham Knowledge Park Development towards  
Efficient Learning Organization by Using Balanced Scorecard: BSC

**AUTHOR :** Songsak Toongjan      **DEGREE :** Ed.D. (Education Management)

**ADVISORS :** Assoc. Prof. Dr. Siri Thee-asana      Chairman  
Prof. Dr. Teera Runcharoen      Committee

**RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVETRSTY, 2015**

## **ABSTRACT**

The objective of the study were to specify guidelines for Mahasarakham Knowledge Park development towards efficient learning organization by using Balanced Scorecard: BSC. Three phases were carried on, including, Phase I studying current practices, problems, and the existing knowledge park ; Phase II setting guideline for promoting the Mahasarakham Knowledge Park and ; Phase III trying out the developed guidelines.

### **The Results**

By using Balanced Scorecard Technique for specifying guidelines towards Mahasarakham Knowledge Park efficiently, it was found that the developed guidelines Included (1) setting vision suitable for the Mahasarakham Knowledge Park context, (2) designating mission encompassing learning organization ship, (3) specifying objectives for the benefit of the people who come for receiving the service and concerned, (4) setting variety of strategies by using 6 important of learning characteristics, (5) setting perspectives by using balanced scorecard suitable for learning context and consistent with the organization encompassing 4 perspectives relatively, (6) building strategic planning, including mission by relating vision and principal strategy according to each objective of the perspectives rationally, (7) setting key performance indicators for evaluating the Mahasarakham Knowledge Park, and (8) setting development project and action plan before putting into practice.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงอย่างภาคภูมิใจ เนื่องจากได้รับความกรุณา ดูแล เอาใจใส่ การให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข และติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริ ถีอาสนา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี ที่ให้ความเมตตา ให้คำแนะนำ ในการเป็นประธานกรรมการ และดร.สุวิทย์ วงษาไฮ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สอบเค้าโครง สอบ ปากเปล่าวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ที่ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรมบัติ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร้อยโท ดร.ณัฐชัย จันทชุม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลดาวลัย วัฒนบุตร ดร.คมคาย อุดรพิมพ์ และ ดร.กมล ตราชู ที่ให้การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยนี้อย่างเที่ยงตรง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.อ.ดร.สรายุทธ กั้นหลง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ อาจารย์วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล นายเชษฐ์พงศ์ ชัยคนารักษ์กุล อาจารย์ วรณพร สารภักดี ดร.นงเยาว์ แคนสุข นายพิสิทธิ์ สุพรรณศรี นางเครือมาศ ชินกร นางชุดิมา นันทะแสน นายเสฏฐวุฒิ ฝ่ายพลแสน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ยิ่งยศ อุดรพิมพ์ นายเดชา ปัสสาราญ นายสุทธิสวัสดิ์ บัวบาน นายสุรภีร์ ค่ายหนองสรวง ผู้บังคับบัญชาที่เคารพยิ่ง ที่ให้ความเมตตาสนับสนุนส่งเสริมและคอยถามไถ่ ให้กำลังใจอยู่เสมอ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม และผู้บริหาร และ เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้ Best practice ได้แก่ อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์เข้าศึกษาดูงาน พร้อมให้ข้อมูลการ สัมภาษณ์กลุ่ม และตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสมพงษ์ ทุงจันทร์ คุณแม่วรารัตน์ ทุงจันทร์ บิดา และ มารดาของผู้วิจัย นางสาวนงลักษณ์ ทุงจันทร์ น้องสาว ตลอดจนญาติพี่น้องทุกคน ผู้เป็นแรงบันดาลใจ ที่คอยห่วงใย เป็นกำลังใจ สนับสนุนส่งเสริมให้ความช่วยเหลือในการศึกษาและการจัดทำวิทยานิพนธ์ จนสำเร็จลุล่วงด้วยความภาคภูมิใจ ซึ่งทุกท่านที่เอ่ยถึงข้างต้นล้วนแล้วแต่เป็นผู้มีพระคุณ ผู้วิจัยจะขอ จดจำและระลึกถึงท่านเสมอ

จ

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาแสดงถึงความ  
กตัญญูกตเวทิต์แด่บิดา มารดา บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพและระลึกถึง  
ในพระคุณอย่างสูงยิ่ง

ทรงศักดิ์ ทุงจันทร์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

# สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	ค
กิตติกรรมประกาศ .....	ง
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญแผนภาพ .....	ญ
สารบัญตารางภาคผนวก .....	ฎ
สารบัญแผนภาพภาคผนวก .....	ฏ
สารบัญภาพภาคผนวก .....	ท
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
ภูมิหลัง .....	1
คำศัพท์สำคัญ .....	6
คำถามการวิจัย .....	6
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>12</b>
การพัฒนาองค์การ (Organization Development) .....	13
องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) .....	19
อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park : TK Park) .....	54
เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาองค์การ .....	60
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ .....	90
บริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (Mahasarakham Knowledge Park : MK Park) .....	104



หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	111
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ .....	111
ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) .....	117
ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) .....	123
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	130
ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้ (ระยะที่ 1) .....	130
ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการ เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) (ระยะที่ 2) .....	159
ผลการศึกษาการทดลองใช้แนวทางพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) (ระยะ 3) .....	185
สรุปแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จำเป็นต้องอาศัยแนวทางต่อไปนี้ .....	205
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	206
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	206
สรุปผลการวิจัย .....	206
บทเรียนที่ได้จากการวิจัย .....	213
อภิปรายผล .....	214
ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	225

หัวเรื่อง	หน้า
บรรณานุกรม .....	227
ภาคผนวก .....	237
ภาคผนวก ก การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ อุทยานการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ .....	238
ภาคผนวก ข การศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม .....	248
ภาคผนวก ค การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) .....	277
ภาคผนวก ง การประชุมอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) .....	300
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ .....	323
ประวัติผู้วิจัย .....	325



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ .....	16
2 การสังเคราะห์ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) .....	24
3 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ .....	36
4 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ .....	43
5 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ ด้านองค์การ (Organization) .....	44
6 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ ด้านบุคลากร (People) .....	45
7 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) .....	46
8 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ ด้านการเทคโนโลยี (Technology) .....	48
9 การวิเคราะห์-สังเคราะห์ ความหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) .....	62
10 การวิเคราะห์ - สังเคราะห์ความหมายของการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) .....	73
11 การวิเคราะห์-สังเคราะห์ หลักการและขั้นตอนการใช้ BSC บริหารจัดการองค์การ .....	79
12 เปรียบเทียบมุมมอง (มิติ) ของ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton กับมุมมอง (มิติ) นักวิชาการ/องค์การต่าง ๆ .....	85
13 การวิเคราะห์-สังเคราะห์ ประเด็นสำคัญ ประโยชน์ของการบริหารเชิงดุลยภาพ .....	89
14 ข้อมูลอุทยานการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์กลุ่ม .....	112
15 ผู้ทรงคุณวุฒิ และคุณสมบัติ .....	118
16 ผู้เชี่ยวชาญ และคุณสมบัติ .....	119
17 สรุปลขั้นตอนการวิจัย .....	127
18 สรุปลผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) .....	131
19 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	141
20 สรุปลผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	143

21	รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) .....	143
22	รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) .....	145
23	รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) .....	147
24	รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) .....	149
25	รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology) .....	151
26	รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) .....	153
27	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม ศูนย์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหาร เชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) .....	162
28	มุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามที่ประยุกต์จากมุมมองของ Balanced Scorecard (Kaplan กับ Norton) .....	167
29	โครงการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) .....	171
30	ตัวชี้วัดที่เลือกทำการทดลอง .....	186
31	แผนการปฏิบัติงาน .....	194
32	แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟ .....	203
33	สรุปผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามศูนย์การเรียนรู้ แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (BSC) .....	211

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	10
2 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ .....	29
3 องค์ประกอบด้านองค์การ .....	30
4 องค์ประกอบด้านบุคคล .....	31
5 องค์ประกอบด้านความรู้ .....	32
6 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี .....	33
7 โครงสร้างอุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park) .....	59
8 กรอบแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) .....	67
9 มุมมองทั้ง 4 ด้าน ของการบริหารเชิงดุลยภาพ .....	80
10 การวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT) .....	99
11 โครงสร้างการบริหารอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม .....	110
12 แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (BSC) .....	168
13 มุมมองและองค์ประกอบมุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม .....	169

## สารบัญตารางภาคผนวก

ตารางภาคผนวกที่	หน้า
1 ข้อมูลอุทยานการเรียนรู้ (Best Practice) ที่ทำการสัมภาษณ์กลุ่ม .....	239
2 แบบสอบถามการวิจัย .....	251
3 แบบตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ .....	261
4 ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถาม .....	269
5 ผลการศึกษาการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยถามแบบสอบถาม (N=60) .....	272



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญแผนภาพภาคผนวก

แผนภาพภาคผนวกที่	หน้า
1 ผังที่นั่งผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการ .....	290
2 แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การ แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ .....	298
3 มุมมองและองค์ประกอบมุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม .....	299
4 ผังที่นั่งผู้เข้าสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ .....	318



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญภาพภาคผนวก

ภาพภาคผนวกที่	หน้า
1 ข้อมูลอุทยานการเรียนรู้ (Best Practice) ที่ทำการสัมภาษณ์กลุ่ม .....	243
2 สัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ TK Park .....	243
3 มอบของที่ระลึกให้กับอุทยานการเรียนรู้ TK Park .....	244
4 ผู้วิจัยถ่ายภาพร่วมกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้ TK Park .....	244
5 สัมภาษณ์ผู้บริหาร อบจ.ชลบุรี และเจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้ TK Park .....	246
6 ผู้บริหาร อบจ.ชลบุรี และเจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี ให้ข้อมูล การบริหารจัดการ .....	246
7 มอบของที่ระลึกให้กับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี .....	247
8 ผู้วิจัยถ่ายภาพร่วมกับผู้บริหารบริหารและเจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี .....	247
9 รศ.ดร.ศิริ ถีอาสา ที่ปรึกษา เป็นประธานการประชุมเชิงปฏิบัติการ .....	292
10 ผู้วิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันทำร่างแนวทางการพัฒนา .....	292
11 ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ และดร.นงเยาว์ แคนสุข ร่วมแสดงความคิดเห็น .....	293
12 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยถ่ายรูปร่วมกันกับผู้ทรงคุณวุฒิ .....	293
13 ศ.ดร. อีระ รุญเจริญ และผู้เชี่ยวชาญร่วมกันพิจารณาร่างแนวทางการพัฒนาฯ .....	320
14 รศ.ดร.ศิริ ถีอาสา ที่ปรึกษา พิจารณาร่างแนวทางและแสดงความคิดเห็น .....	320
15 รศ.ดร.สมเจตน์ ภูศรี และผศ.ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะ การทำร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม .....	321
16 นายเดชา ปัสสำราญ รองนายก อบจ.มหาสารคาม แสดงความคิดเห็น .....	321
17 ผศ.น.อ.ดร.ศรายุทธ กันหลง แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ .....	322
18 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ถ่ายรูปร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ .....	322



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

พระบรมราชาโฆวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช พระราชทาน แก่คณะครูและนักเรียน ณ ศาลาดุสิดาลัย เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2524 มีใจความตอนหนึ่งว่า “...การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรม ของบุคคล สังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วน ล้วนพอเหมาะกันทุกๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้ โดยตลอด” ถึงแม้พระบรมราชาโฆวาทที่พระองค์ท่านพระราชทานไว้นานเพียงใด แต่ยังคงสามารถนำมาใช้ได้ ในสังคมโลกยุคไร้พรมแดนในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมมีที่แสวงหาและการจัดการความรู้ (Knowledge) ข้อมูลข่าวสาร (Information) ตลอดจนเทคโนโลยี (Technology) ที่หลากหลาย มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นตลอดเวลา ความเจริญ ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีความรวดเร็ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่อโลกให้เล็กลง ทำให้การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่สามารถทำได้อย่างไร้ขีดจำกัด ซึ่งปัจจุบันประเทศต่าง ๆ มุ่งเน้นที่จะพัฒนาคุณภาพของคนในประเทศให้ก้าวทันเทคโนโลยีและสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชาติ ด้วยการพัฒนาคนให้สามารถสร้างความ มั่นคงทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมให้ยั่งยืน โดยต้องอาศัยการศึกษาที่ดีเป็นเครื่องในการพัฒนา ซึ่งการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยการถ่ายทอด ความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทาง วิทยาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุน ให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 3) องค์การยูเนสโก (2002 : 21-40) ได้เน้นย้ำการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Education for Sustainable Development : ESD) ให้เป็นวาระของโลก ด้านการศึกษาในระยะ 10 ปี (ค.ศ. 2005 - 2014) โดยเน้นย้ำถึงการให้การศึกษาเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้น การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงเป็นการศึกษาสำหรับ ทุกเพศ ทุกวัย และ ทุกสถานภาพของการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงาน ภาครัฐและภาคเอกชน อาจทำได้โดยการใช้รูปแบบและยุทธวิธีที่หลากหลาย เพื่อให้ทุกภาคส่วน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดศึกษามีความเข้าใจสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 (รัฐธรรมนูญ. 2550 : 23)

ได้กำหนดนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษา มาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม โดยใน (3) กล่าวว่า ต้องพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการจัดการศึกษา ในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และใน (4) กล่าวว่ารัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 8) ได้ให้ความสำคัญของแหล่งเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง มาตรา 25 กล่าวว่า รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงาน และการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูล และแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ และมาตรา 15 ได้กำหนดระบบการศึกษา มีสามรูปแบบประกอบด้วย การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งนิยามความหมายของการศึกษาตามอัธยาศัยในมาตรานี้ หมายถึงการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคมสภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ

จากข้อมูลข้างต้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลที่ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคนไทยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2547 มีนโยบาย ในการเตรียมประเทศไทย ให้เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge based society) และนำไปสู่การจัดตั้งสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2547 ซึ่งมีสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ เป็นอีกหน่วยงานเฉพาะด้านภายในสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) ตามประกาศคณะกรรมการบริหารสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ ที่ 4/2547 เรื่อง การจัดตั้งและการจัดการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างสรรค์แหล่งการเรียนรู้เพื่ออนาคต โดยเน้นการปลูกฝังและส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้ที่ทันสมัย รวมทั้งให้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกระจายความรู้ และเป็นแหล่งข้อมูลสาธารณะที่ง่ายในการเข้าถึง และสะดวกในการใช้เพื่อการเรียนรู้

อย่างสร้างสรรค์ตลอดชีวิต สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ ได้เปิดอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2548 ซึ่งถือไว้เป็นอุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ โดยมีภารกิจหลักในการส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ตลอดชีวิตของเยาวชนและประชาชน เพื่อสร้างสรรค์สังคมฐานความรู้ โดยมีลักษณะสำคัญ ๆ อยู่ 3 ส่วน คือ 1) ห้องสมุด/ศูนย์ข้อมูล (Database & IT Centre) 2) พิพิธภัณฑ์สถาน (Museums) และ 3) ลานโล่ง (Open space) จากนั้นสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ได้ร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดต่าง ๆ จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ที่มีชื่อเรียกต่างกัน ตามมาอีกหลายแหล่งทั่วประเทศ

จากแนวความคิดดังกล่าว เมื่อปีพุทธศักราช 2553 องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดย ดร.ยิ่งยศ อุดรพิมพ์ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พร้อมคณะผู้บริหารสมัยนั้น มีนโยบายมุ่งให้ความสำคัญด้านการศึกษาและส่งเสริมจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน โดยมุ่งพัฒนาการศึกษาของคนในจังหวัดมหาสารคามให้มีความก้าวหน้า สร้างจังหวัดมหาสารคาม ให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ โดยเพิ่มโอกาสให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ก้าวทันโลกได้อย่างรู้ทัน สามารถสังสมทุนทางปัญญา รักษาและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาจังหวัดมหาสารคาม ไปสู่สังคมที่มีคุณภาพทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเป็นรากฐานของการพัฒนาจังหวัดมหาสารคาม และประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป (ยิ่งยศ อุดรพิมพ์. 2551 : 1-3) จึงได้จัดทำโครงการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยใช้พื้นที่อาคารศาลากลางหลังเดิม และบริเวณโดยรอบ โดยใช้ชื่อว่า อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (Mahasarakham Knowledge Park : MK Park) ซึ่งได้รับความร่วมมือจาก 4 หน่วยงาน ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยขอนแก่น และได้จัดประชุมลงนาม ในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกันจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ในวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2553 (บันทึกข้อตกลงร่วมมือการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม. 2553 : 1-3) อุทยานการเรียนรู้มหาสารคามได้เปิดให้บริการตั้งแต่ พ.ศ. 2553 ซึ่งในระยะเริ่มต้น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นผู้บริหารจัดการและดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย นโยบายและแผนงานที่เห็นชอบร่วมกัน และจากนั้นอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ได้ถูกพัฒนาเป็นหน่วยงานราชการ ฐานะเป็นฝ่ายอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม (ตามมติที่ประชุม คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดมหาสารคาม (ก.จ.จ.มหาสารคาม) ในการประชุมครั้งที่ 9/2554 เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2554) และเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2554 โดยมีพื้นที่ให้บริการประกอบด้วย 1) ห้องอินเทอร์เน็ตปลอดภัย (Good net) 2) ห้องอบรมคอมพิวเตอร์ (Computer Training) 3) ห้องสมุดมีชีวิต (Living Library) 4) ห้องนิทานสานฝัน (Tale Room) 5) ห้องปฏิบัติการหุ่นยนต์ (Robot Laboratory) 6) ห้องหนังสามมิติ (MK Cineplex)

7) ห้องท้องฟ้าจำลอง (Planetarium) 8) ห้องพิพิธภัณฑ์เมืองมหาสารคาม (Mahasarakham City Museum) 9) ห้องอบรมสัมมนา (Seminar Room) และ 10) ห้องทรงงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 11) ห้องสอนดนตรี (MK Music) โดยมีโครงสร้างของการบริหารงาน ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (2555-2557) ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 10 กลุ่มงาน ประกอบไปด้วย 1) งานธุรการและบุคคล 2) งานประชาสัมพันธ์ นิทรรศการและรับรอง 3) งานห้องสมุดมีชีวิต 4) งานอบรมและสัมมนาการ 5) งานกิจกรรมและวิทยาศาสตร์ 6) งานผลิตสื่อและมัลติมีเดีย 7) งานการเงินและพัสดุ 8) งานอาคารสถานที่ 9) งานช่างเทคนิคและระบบงานคอมพิวเตอร์ 10) งานสอนดนตรี (แผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. 2555 : 74) โดยแต่ละกลุ่มงาน มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ซึ่งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นไม่นาน ปัจจุบันยังมีปัญหาด้านของบริหารจัดการ อาทิเช่น ปัญหาด้านคุณภาพของการให้บริการ การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เข้ารับบริการให้เกิดความประทับใจมากที่สุด ปัญหาด้านการจัดโครงสร้างองค์การที่ไม่สัมพันธ์กับงาน ปัญหาด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และขาดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปัญหาด้านการตระหนักถึงความสำคัญในการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า

ผู้วิจัยในฐานะผู้ที่มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้บริหารอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีความตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และปัญหาที่เกิดขึ้น มีความมุ่งมั่นที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว และบริหารจัดการอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความตั้งใจที่จะพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามเป็นแหล่งเรียนรู้ ที่มีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้านโดยได้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่น่าสนใจ และสามารถนำไปแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ จะช่วยทำให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สมาชิกทุกระดับเกิดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ ส่งผลทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทดลองใช้แนวทางที่ได้พัฒนาขึ้นกับอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ด้านแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology) และด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) ซึ่งแต่ละด้านนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การแห่ง

การเรียนรู้ ที่มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องพัฒนาไปพร้อมกันทั้ง 6 องค์ประกอบ และการวิจัยครั้งนี้ ได้นำหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งเป็นหลักบริหารที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มาวิเคราะห์การปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดมุมมองโดยประยุกต์จากหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ และสอดคล้องกับบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ประกอบไปด้วย 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นมุมมองที่บ่งบอกผลการปฏิบัติงานขององค์การ ให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์การ 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการภายในองค์การด้วยกระบวนการใหม่ ๆ ให้เกิดความเป็นเลิศในทุกด้าน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในมุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 3) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญของการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดความคุ้มค่าเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด 4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์การ เป็นมุมมองที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ เพื่อให้เกิดความพร้อมในทุกด้าน และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบฐานข้อมูล และการพัฒนาเทคโนโลยี โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ/กิจกรรม โดยกระบวนการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งดำเนินการพัฒนาทั้งด้านโครงสร้าง และการพัฒนาด้านกระบวนการควบคู่กันไป เพื่อให้การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างแนวทางการพัฒนา สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม 3 ระยะ ดังนี้คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) และ ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) การวิจัยครั้งนี้ เลือกรับการทดลองที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งผลการทดลองจะทำให้รู้ว่าแนวทางดังกล่าวจะพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ทั้งในด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรและการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้หรือไม่อย่างไร และนำไปสู่การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## คำศัพท์สำคัญ

1. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
2. อุทยานการเรียนรู้ (Thailand knowledge Park: TK Park)

## คำถามการวิจัย

แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ควรเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัย และรวบรวมเนื้อหาที่สำคัญ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อุทยานการเรียนรู้ และบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม รวมทั้งการบริหารงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

1.2 การวิจัยแบบเชิงผสม ระหว่างเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

1.3 กลุ่มผู้ร่วมวิจัย และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ร่วมวิจัย

1.3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน

1.3.2 เจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม จำนวน 30 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องของอุทยานการเรียนรู้ (TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี แห่งละ 30 คน รวมเป็น 60 คน

1.4 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ

1.4.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน

1.4.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 14 คน

## 2. ขอบเขตด้านระยะเวลา

2.1 ระยะเวลาที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้

ระหว่าง เดือนพฤษภาคม ถึง เดือนกรกฎาคม 2557

2.2 ระยะเวลาที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

ระหว่าง เดือนสิงหาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน 2557

2.3 ระยะเวลาที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

ระหว่าง เดือนธันวาคม 2557 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2558

## 3. ขอบเขตด้านสถานที่

3.1 ระยะเวลาที่ 1 ที่อุทยานการเรียนรู้ 2 แห่ง (Best Practice) ประกอบด้วย อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park : TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี

3.2 ระยะเวลาที่ 2 ที่ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน และสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 คน (Connoisseurship)

3.3 ระยะเวลาที่ 3 ที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ โดยอาศัยวิธีการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ รวมทั้งการแสวงหาการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยใช้แนวคิดและวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ดีในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างให้สมาชิกทุกระดับเกิดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมสร้างความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งกระตุ้น จูงใจ ให้สมาชิกพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม และแสวงหาวิธีการดำเนินงานให้ องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะที่บ่งบอกถึงความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะใน การเรียนรู้ (People) ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ด้านแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology) และด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง รูปแบบ วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลัก การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ใน การวัดผลประเมินผล และเป็นเครื่องมือที่สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือ ประเมินความสำเร็จขององค์การโดยผ่านมุมมองต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันและเป็นตัวสื่อสารให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจผลักดันให้องค์การไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นมุมมองที่บ่งบอกผลการปฏิบัติงานขององค์การ ให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์การ

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ ภายในองค์การด้วยกระบวนการใหม่ ๆ ให้เกิดความเป็นเลิศในทุกด้าน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ในมุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้

3. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญของการใช้ ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดความคุ้มค่าเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. มุมมองด้านการพัฒนาองค์การ เป็นมุมมองที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการพัฒนา องค์การ เพื่อให้เกิดความพร้อมในทุกด้าน และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบฐานข้อมูล และการพัฒนาเทคโนโลยี

เจ้าหน้าที่ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม และอุทยานการ เรียนรู้ที่อื่น ๆ



อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park : TK Park) หมายถึง สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ ซึ่งเป็นอุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ ที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย เน้นการปลูกฝังและส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัย และแหล่งรวมกิจกรรมสร้างสรรค์ที่หลากหลาย เพื่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

อุทยานการเรียนรู้ หมายถึง อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park : TK Park) อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี และอุทยานการเรียนรู้อื่น ๆ ที่ให้บริการและกิจกรรมในลักษณะเดียวกันทั่วไปประเทศ

อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม หมายถึง ฝ่ายอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาองค์การ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของอุทยานการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ (Best Practice) และการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม

ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา และทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม หลังจากนั้นทำการตรวจสอบ และประเมินผลการทดลอง เพื่อทราบผลการดำเนินการ และแนวทางที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อไป ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ครังนี้ได้ ดังนี้

## กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การเรียนรู้  
ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รับทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ที่บูรณาการแนวคิด และหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่เกิดจากการร่วมมือของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เกิดการยอมรับร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ได้ตระหนักถึงความสำคัญในด้านการศึกษา และแนวทางในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน ทั้งการบริหารจัดการและการให้บริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพเกิดความพึงพอใจ ส่งเสริมให้ สมาชิกในชุมชนเกิดการเรียนรู้ที่ดี โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรที่มีอยู่ ก่อเกิดเป็นองค์ความรู้ต่าง ๆ จนสามารถสร้างความรู้ สร้างทักษะมี

ระบบการจัดการความรู้ และระบบการเรียนรู้ที่ดี ในการผลักดันจังหวัดมหาสารคามเป็น “สังคมอุดมปัญญา” ต่อไป

2. ส่งผลทำให้อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม พัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ คือ

1. การพัฒนาองค์การ (Organization Development)
  - 1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์การ
  - 1.2 วัตถุประสงค์และความสำคัญของการพัฒนาองค์การ
  - 1.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
  - 2.1 ประวัติความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.5 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
3. อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge park : TK Park)
  - 3.1 ความเป็นมาของอุทยานการเรียนรู้ (TK Park)
  - 3.2 ลักษณะสำคัญของอุทยานการเรียนรู้
  - 3.3 โครงสร้างการบริหารของอุทยานการเรียนรู้
4. เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาองค์การ
  - 4.1 การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality management : TQM)
  - 4.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management : RBM)
  - 4.3 การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)
5. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
  - 5.1 ความหมายของยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์
  - 5.2 ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี
  - 5.3 แผนยุทธศาสตร์และการวางแผนยุทธศาสตร์
  - 5.4 องค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์
  - 5.5 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

## 5.6 การวิเคราะห์องค์การและการกำหนดทิศทางการองค์การ

### 6. บริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (Mahasarakham Knowledge park : MK Park)

#### 6.1 ความเป็นมาของการก่อตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

#### 6.2 วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

#### 6.3 ลักษณะสำคัญ และองค์ประกอบของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

#### 6.4 โครงสร้างการบริหารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

รายละเอียดของแต่ละประเด็น มีดังนี้

## การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

### 1. ความหมายของการพัฒนาองค์การ

จากศึกษาเอกสาร งานวิจัย และตำรา มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้หลากหลาย อาทิเช่น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 225) ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เป็นการใช้ความพยายามในการวางแผนองค์การ การบริหารจัดการจากระดับสูงด้วยเป้าหมายของการเพิ่มการทำงานขององค์การ ตลอดจนใช้แผนและประสิทธิภาพในการฝึกอบรม การประยุกต์เทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อนำมาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยใช้ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การปรับความสัมพันธ์ภายในองค์การ และเพิ่มสมรรถภาพในการแก้ไขปัญหา หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยรวมทั้งองค์การ สอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549 : 21) อรุณ รักรธรรม (2549 : 102) ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 119) สมคิด บางโม (2550 : 21) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กลุ่มของทฤษฎีกลยุทธ์ และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งใช้แนวการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ การเพิ่มความมีประสิทธิภาพและการเจริญเติบโต การเจริญก้าวหน้าของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การและความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิก ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงด้วยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้แล้วเข้าไปในกระบวนการมนุษย์ โครงสร้างและระบบขององค์การ ซึ่งสัมพันธ์กับความหมายของ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 27) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือการบริหารอย่างหนึ่ง que พัฒนาขึ้นเพื่อนำมาใช้แก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความเจริญก้าวหน้า ความอยู่รอด และความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในองค์การ โดยการประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้ สอดคล้องกับความหมายของ ประภัสสร บุญมี (2547 : 6) กล่าวว่า การพัฒนา

องค์การ เป็นการนำทฤษฎีและภาคปฏิบัติของการทำการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แล้วมาสู่องค์การ ใช้ทักษะด้านกระบวนการที่จัดทำขึ้นในสถานที่ทำงาน โดยยึดหลักจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน พัฒนารูปแบบใหม่ que เข้าถึงปัญหาขององค์การ และสิ่งต่าง ๆ ไว้เพื่อชีวิตที่ดีทั้งทางกายและจิตใจของสมาชิกในองค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ภาวะใหม่ที่ดี และดีขึ้นตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ เป็นเครื่องมือการบริหาร โดยการประยุกต์ใช้หลักการหรือทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ นำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความเจริญก้าวหน้า และเพิ่มศักยภาพในการแก้ไขปัญหา การพัฒนาระบบในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อความอยู่รอด และความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิก ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวขององค์การ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ไปสู่ภาวะใหม่ที่ดี และดีขึ้นตลอดเวลา

## 2. วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ

มีผู้ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ ไว้มากมายหลายท่าน องค์ประกอบของแต่ละข้อมีความสอดคล้องสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ อาทิเช่น สุนันทา เลานันท์ (2541 : 58) กล่าวไว้ ดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย ให้องค์การมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระบบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี 2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง (High collaboration) คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการวางแผน ระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่องค์การและหน่วยต่าง ๆ กำลังปฏิบัติงาน 3) เพื่อมุ่งช่วยองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน 4) เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การร่วมกันในขณะเดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันซึ่งชัดเจนในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน 5) เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลทุกระดับชั้นขององค์การ ได้วางแผนการปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง 6) เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย 7) เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง 8) เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ 9) เพื่อนำองค์การไปสู่การจัดองค์การที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูล (Data base) มากกว่าคำนึงถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง 10) เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย

และเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กรให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2549 : 105) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์กรนั้น มิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรในทางปฏิบัติแล้วผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) เพื่อพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัยและให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ 2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดโดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา 3) เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกันในขณะเดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะ ในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด 4) เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์กร รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์กร 5) เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถึงเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง 6) เพื่อเพิ่มความไว้วางใจและความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากขึ้นและ 7) เพื่อขจัดข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์กร นอกจากนั้น ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 123 - 124) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ

- 7 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ปลุกฝังความรู้สึกเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรและจัดวางบุคคลกับเป้าหมายนั้น 2) สร้างความแข็งแกร่งของความไว้วางใจระหว่างบุคคล การสื่อสาร การร่วมมือ และการสนับสนุนให้มากขึ้น 3) กระตุ้นการแก้ปัญหามากกว่าการใช้วิธีหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดกับองค์กร 4) พัฒนาประสบการณ์ทำงานที่น่าพึงพอใจที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นได้ 5) ผนวกเอาอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเข้ากับอำนาจหน้าที่ที่เป็นพื้นฐานของความรู้และทักษะส่วนบุคคล 6) เพื่อความรับผิดชอบส่วนบุคคลสำหรับการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ และ
- 7) กระตุ้นความเต็มใจของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 28-29) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กร คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีระบบที่สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่ว มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยการส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กรมีส่วนร่วมในวางแผนและพัฒนางานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก หรือ วัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สร้างความแข็งแกร่งของความไว้วางใจ เชื่อใจระหว่างบุคคล การสื่อสาร การร่วมมือ และการสนับสนุนให้มากขึ้น เพิ่มความรับผิดชอบส่วนบุคคลสำหรับการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ ส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน และแสวงหาแนวทางในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างบุคลากร กลุ่มและองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ - สังเคราะห์ วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ

คำ/กลุ่มคำสำคัญที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์หลัก ของการพัฒนาองค์การ	สอดคล้องกับแนวคิด ของผู้ริเริ่ม				สรุป วัตถุประสงค์หลัก ของการพัฒนาองค์การ
	สุนันทา เลาน์นันทน์ (2541:58)	อรุณ รักธรรม (2549: 105)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551:123-124)	สุวิทย์ วงษาไฮ (2555: 28-29)	
1. เพื่อพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์การให้ทันสมัย และมีระบบที่ สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่าง คล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะ อยู่เสมอ	/	/	/	/	วัตถุประสงค์หลักของการ พัฒนาองค์การ คือ การพัฒนา และ เปลี่ยนแปลงองค์การให้ ทันสมัย โดยมีระบบที่ สามารถปรับตัวได้อย่าง
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพสูงสุดโดยส่งเสริมให้มีการ คิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงงาน ให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา	/	/	/	/	คล่องแคล่ว ให้เข้ากับสภาพ งานในทุก ๆ ลักษณะ ได้อย่างประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพสูงสุด
3. เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วม ใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหา ข้อขัดข้องต่าง ๆ	/	/	/	/	โดยส่งเสริมบุคคลในทุก ระดับชั้นขององค์การ ได้ วางแผนและปฏิบัติงานโดย มุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก
4. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นของ องค์การได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่ง ยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์ รวมขององค์การเป็นแนวทาง	/	/	/	/	หรือวัตถุประสงค์รวมของ องค์การเป็นแนวทาง มีการ คิดค้นหาเทคนิควิธีการใน การปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น
5. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้น ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การ รวมตลอด	/	/	/	/	ตลอดเวลา ส่งเสริมให้ บุคลากรมีเจตคติแบบ ร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่



คำ/กลุ่มคำสำคัญที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์หลัก ของการพัฒนาองค์การ	สอดคล้องกับแนวคิด ของผู้ ระดับ				สรุป วัตถุประสงค์หลัก ของการพัฒนาองค์การ
	สุนันทา เลาพานันทน์ (2541:58)	อรุณ รักธรรม (2549: 105)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551:123-124)	สุวิทย์ วงษาไส (2555: 28-29)	
5. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้น ระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การ รวมตลอด ถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกกระดับ ชั้นองค์การ	/	/	-	/	ในการแก้ไขปัญหา ข้อขัดข้องต่าง ๆ จัด ข้อขัดข้องเกี่ยวกับการ ติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มคนใน องค์การ สร้างความไว้วางใจ และความเปิดเผย เพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดี ระหว่างส่วนต่างๆ ของ องค์การในทุกระดับชั้น และ แสวงหาแนวทางในการที่จะ จูงใจคนให้ปฏิบัติงาน บรรลุผลงานที่ดี นำไปสู่ การพัฒนาบุคลากร และ องค์การให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น
6. เพื่อจัดข้อขัดข้องเกี่ยวกับการ ติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่าง กลุ่มคนในองค์การ	/	/	/	/	
7. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจและความ เปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูง ใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และ ได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น	/	/	/	/	

จากวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ และเลือกเอาประเด็นหลักที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (โดยใช้เกณฑ์ 3 ใน 4) มาสรุปเป็นวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ คือ การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย โดยมีระบบที่สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่ว ให้เข้ากับสภาพงาน ในทุก ๆ ลักษณะ ได้อย่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมบุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผน และปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ส่งเสริมให้บุคลากรมีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของความเป็นเนื้อเดียวกัน การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม จะเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดีระหว่างส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดีนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร และองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3. กระบวนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารที่ปัจจุบัน หน่วยงานหรือองค์การได้ให้ความสำคัญ และนำไปประยุกต์ในองค์กรต่างๆ มากมาย ซึ่งกระบวนการพัฒนาองค์การ มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้ ฦฎฐพันธ์ เจริญนันท (2549 : 16-18) 1) ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) 2) ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ (Establish OD strategy and Implementation) 3) ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาองค์การ (OD Intervention) และ 4) ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาองค์การ (OD Evaluation) นอกจากนี้ สมคิด บางโม (2550 : 52-53) ยังได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาองค์การ และวิธีการพัฒนาไว้ดังนี้ ในการพัฒนาทั่วไปนั้นจะแก้ปัญหาขององค์การด้วยการปรับปรุง 2 แบบ คือ การพัฒนาด้านโครงสร้างและการพัฒนาด้านกระบวนการ การพัฒนาทางด้านโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ดังนั้น บุคคลแต่ละคนในองค์การจะเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นในลักษณะที่แตกต่างกันไปจากเดิม ส่วนการพัฒนาทางด้านกระบวนการเป็นการปรับปรุงเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวการดำเนินงาน หรือทัศนคติของพนักงาน โดยวิธีการพัฒนาองค์การ ได้แก่ 1) การฝึกการปะทะสังสรรค์ (Sensitivity Training) 2) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference Group) 3) การสร้างทีมงาน (Team Building) 4) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback) สอดคล้องกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 31-32) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาองค์การหัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้และความเข้าใจ ในกรอบความคิดและหลักการของ OD ซึ่งช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจทั้งในปัจจุบัน และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์แก่องค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การ

สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ ตลอดจนมีพัฒนาการก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งโดยกระบวนการพัฒนาองค์กรมีขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาองค์การ การดำเนินงานพัฒนาองค์การ และการประเมินการพัฒนาองค์การ และในการพัฒนาองค์การดังกล่าวจะพัฒนาจากส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ และระบบเทคนิคทางสังคมในการพัฒนาองค์การโดยทั่วไปนั้นจะมุ่งแก้ปัญหาขององค์การด้วยการปรับปรุงด้านโครงสร้างและด้านปะทะสังสรรค์ การประชุมปรึกษาหารือ การสร้างทีมงาน และการสำรวจข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป คือ การพัฒนาองค์การซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารที่ต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจของบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักสำคัญของกระบวนการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การวินิจฉัยองค์การ การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ การดำเนินงานพัฒนาองค์การ และการประเมินผลการพัฒนาองค์การ ซึ่งจะดำเนินการพัฒนาทั้งด้านโครงสร้างและการพัฒนา ด้านกระบวนการควบคู่กันไป โดยใช้เทคนิคทางสังคมด้วยการฝึกการปะทะสังสรรค์ การประชุมปรึกษาหารือ การสร้างทีมงาน การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ

## องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

### 1. ประวัติความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization (LO) สามารถศึกษาได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างอาร์กิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่เสนอด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ ซอล (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซต (Massachusetts Institute Of Technology : MIT) ในปี 1978 ทั้งสองได้เขียนหนังสือชื่อ Organization Learning (OL) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยระยะเริ่มแรกหนังสือเล่มนี้ใช้คำว่า การเรียนรู้องค์การ ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของคน) ที่เกิดขึ้นในองค์การ แต่เนื่องจากตำราที่ทั้งสองเขียนนั้น ค่อนข้างเป็นวิชาการ และอ่านยาก จึงไม่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ต่อมา เซงเก้ (Peter Senge) ถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และมีงานเขียนหลายเล่มเป็นที่ยอมรับและสร้างชื่อเสียง คือ The Fifth Discipline : The art and practice of the learning organization (1990) ต่อมาในปี 1994 Peter Senge และคณะได้เขียนตำราเชิงปฏิบัติการ ชื่อ The Fifth Discipline Field book :

Strategies and tool for building a Learning Organization และ The Dance of Change (1999) โดย Peter Senge ได้เลือกใช้คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) แทนคำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning : OL) ของอาร์กีริส (Chris Argyris) และชอล (Donald Schon) ที่ใช้กันอยู่เดิม และกลายเป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 52-55) สำหรับในประเทศไทยคำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีหลากหลายทัศนะและมีหลายคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรัตน์ ดวงขาทม (2549 : 21) กล่าวว่า จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในประเทศไทย พบว่าได้มีการนำแนวคิดของ Senge มาปรับใช้เมื่อไม่นาน และมีการใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น องค์กรแห่งคุณภาพ (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2540) องค์กรอัจฉริยะ (Faster learning organization) (วีรุธ มาฆะศิริรานนท์. 2542) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (excellent organization) และองค์กรไร้รูปแบบ (Crazy organization) (เสนห์ จัยโต. 2545) เป็นต้น

## 2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษา เอกสาร งานวิจัย มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความหมายไว้หลากหลายมุมมองแตกต่างกัน อาทิเช่น

เซงเก้ (Senge. 1990 : 3-14) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ซึ่งบุคลากร ในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นองค์กรที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

เพดเลอร์และคณะ (Pedler and others. 1991 : 1) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนในองค์กร และจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างต่อเนื่อง

ครามลินเจอร์ (Kramlinger. 1992 : 46-49) ให้ทัศนะว่า เป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถ สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

วิกและลีออน (Wick and leon. 1993 : 18) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้ (Learning) เป็นแนวทางในการปฏิรูป (Transform) องค์กรไปสู่การเป็นผู้นำในทางอุตสาหกรรม

ใช้ในการเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงาน (Performance) เพื่อนำสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นจะเรียนรู้ (International learning) ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรโดยอยู่ภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน (Action) ใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ (New capabilities) สร้างเสริมสมรรถนะใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78-91) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะการสร้างสรรค์ และการถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ ๆ

รอส และคณะ (Ross and other. 1994 : 49) ได้กล่าวว่าเป็นองค์กรที่มีการประเมินประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่อำนวยความสะดวกต่อองค์กรและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

มาร์ซิค และวาทกินส์ (Marsick and Warinns. 1994 : 353) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร ในขณะที่เดียวกัน องค์กรต้องส่งเสริมความเป็นเลิศให้กับสมาชิก โดยใช้การเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน มีการมอบอำนาจให้กับสมาชิกเพื่อสร้างความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและการช่วยเหลือระหว่างสมาชิกขององค์กรและชุมชน

สเลเตอร์และนาร์เวอร์ (Slater & Narver. 1995 : 63-74) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเสมือนการพัฒนาความรู้ใหม่หรือการหยั่งรู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติหรือการกระทำ และจากการศึกษาเอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ความจำเป็นขององค์กรที่จะพัฒนาความเฉลียวฉลาด ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร 2) ความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้จะต้องให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร และ 3) ความสามารถในการรับหรือซึมซับในการเรียนรู้ นั้นขององค์กร

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt. 1996 : 94) ได้กล่าวว่า เป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

เก็พฮาร์ทและมาร์ซิค (Gephart and Marsick. 1996 : 35) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึงองค์กรที่ปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์ ควบคุมการบริหารจัดการและวางแผนแนวทางในการเรียนรู้โดยกลยุทธ์ โครงสร้างระบบและผู้นำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีการเรียนรู้ในทุกระดับ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544 : 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีสมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การเอง โดยภาพรวมเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนา

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 21) ได้กล่าวว่า องค์การที่สามารถผลักดันความคิดเป็นการปฏิบัติอย่างรวดเร็วที่สุด ถูกต้อง เหมาะสม และประหยัด และเกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงภายในองค์การ ส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

พิณสวัน ปัญญา มาก (2544 : 14) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร กลุ่ม/ทีมในองค์การ ได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีพลังร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาขององค์การ สามารถที่จะสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสมทั้งบุคลากรและองค์การ จะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อมและต้องรู้เท่าทันกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2547ก : 11) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้การให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548 : 13 - 14) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การนั้น มุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังสมาชิกขององค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

นฤมล คงผาสุข (2548 : 8) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่งทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมและองค์การ นอกจากนั้นบุคลากร มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสานความสำเร็จ และมีการชวนหาหาความรู้ใหม่ มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เป็นกระบวนการทั้งองค์การ โดยการเรียนรู้นั้นเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจการหยั่งรู้) ในตัวของบุคคลแต่ละคนก่อนแล้ว จึงเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 23) ให้ความหมายว่า องค์กรที่มีการปฏิรูปและพัฒนา ต่อเนื่อง สมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่ยังขาดการสนับสนุน ด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และทีมงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน

ศันสนีย์ จะสุวรรณ์ (2550 : 19) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวทางการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ร่วมกันในการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและ กันอย่างเป็นเครือข่าย ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะ นำไปสู่วิถีทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน และเต็มไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งระบบ

ประยูร อิมสวาสดี (2552 : 19) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น ในการที่จะขยายและพัฒนาขีด ความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยองค์กรมีส่วนสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้การถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้ องค์กรมีคุณภาพและได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

แก้ว ศรีบุศยกุล (2553 : 22) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถเพื่อจะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริง และต่อเนื่อง เป็นสถานที่สร้างระบบทางความคิดใหม่และการขยายตัวทางความคิดใหม่ ตลอดจนการขยายตัวทาง ความคิดนั้นได้รับการสนับสนุนจากทุกคน เป็นสถานที่ที่ผู้คนมีความทะเยอทะยานสามารถคิดนอก กรอบ เป็นองค์กรที่ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันตลอดเวลา

สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 37) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กร ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดย อาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การสร้างความรู้ ถ่ายโอนความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ระวังกันและกัน กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับชุมชน ด้วย เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรโดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก องค์กร เพื่อแสวงหาวิธีการดำเนินงานให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากการศึกษาความหมายนักวิชาการในต่างประเทศ ตลอดจนนักวิชาการและผู้วิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย ได้กล่าวถึงความหมายไว้หลากหลายมุมมอง ซึ่งผู้วิจัยได้ วิเคราะห์และพิจารณาประเด็นของความหมายความที่มีสอดคล้องกัน ดังผลการสังเคราะห์ปรากฏ ในตารางที่ 2





<p>สาระสำคัญของ ความหมาย ของ LO</p> <p>แหล่งข้อมูล</p>	<p>รูป ความหมาย ของ LO</p>	
<p>พินส์อัน ปัญญา (2544 : 14) สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2547 ก : 11) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548 : 13-14) นฤมล คงผาสุข (2548 : 8) สุรัตน์ ดวงขาทม (2549 : 23) ต้นสนีย์ จะสุวรรณ (2550 : 19) ประยูร อิมสวัสดิ์ (2552 : 19) แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 22) สุวิทย์ วงษาไธ (2555 : 37)</p>	<p>คุณครู ผู้สอนและผู้เรียน นักเรียนและผู้เรียน ครูผู้สอนและผู้เรียน นักเรียนและผู้เรียน ครูผู้สอนและผู้เรียน นักเรียนและผู้เรียน ครูผู้สอนและผู้เรียน นักเรียนและผู้เรียน ครูผู้สอนและผู้เรียน นักเรียนและผู้เรียน ครูผู้สอนและผู้เรียน นักเรียนและผู้เรียน</p>	<p>ระดับองค์การ เพื่อให้เกิดการ พัฒนาอย่างเป็นระบบทั้ง องค์การ รวมทั้งกระตุ้น จูงใจ ให้สมาชิกพัฒนาศักยภาพตนเอง ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่ง ใหม่ๆ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ อย่างเหมาะสม และแสวงหา วิธีการดำเนินงานให้องค์การ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ</p>

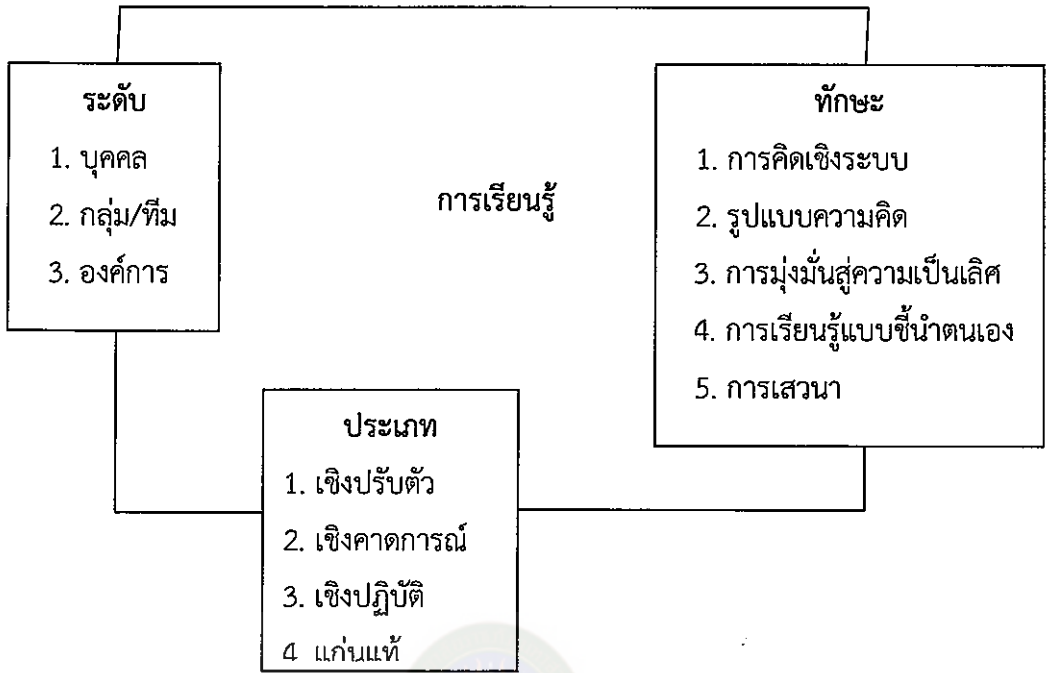
จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์-สังเคราะห์ประเด็นของความหมายที่มีความสอดคล้องกัน ดังรายละเอียดข้างต้น สามารถสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างให้สมาชิกทุกระดับเกิดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม สร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งกระตุ้น จูงใจ ให้สมาชิกพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม และแสวงหาวิธีการดำเนินงานให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษา เอกสารงานวิจัย องค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการได้เสนอแนวความคิด องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลายมุมมอง อาทิเช่น สอดคล้องกับ เซงเก้ (Senge. 1994 : 126) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ที่เรียนกันว่า วินัย 5 ประการ (The five disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหลักการพื้นฐาน เพื่อพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นจุดเริ่มต้นพื้นฐานของ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การที่ทุกคนฝึกตนเอง ให้เป็นคนเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งความรอบรู้แห่งตนขององค์ประกอบพื้นฐานคือ ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และการเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก 2) แบบแผนความคิด อ่าน (Mental Model) การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยง ตำแหน่งตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดี มีผลที่ดี ต่อการตัดสินใจ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ (Shared vision) การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรืออนาคตภาพขององค์กร การที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น และจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย และจะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ทุกระดับว่าองค์กร มีวิสัยทัศน์อย่างไร และเป้าหมายอย่างไร 4) การเรียนรู้กันเป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) การคิดอย่างมีระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ให้ต่อเนื่อง การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้มองเห็นผลงานได้ อย่างเป็นระบบช่วยให้เห็นเป็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน สำหรับ วีรวัช มาฆะศิริรานนท์ (2542 : 35) ได้เสนอองค์ประกอบไว้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดแก่ คนทำงานในทุก ๆ ระดับ เป็นได้ทั้งบทบาทของผู้ออกแบบ (Leader as designer) บทบาทของ ครูผู้สอน (Leader as teacher) และบทบาทของผู้ช่วยเหลือ (Leader as steward) 2) การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) โดยให้เรียนรู้กันเองภายในทีมเป็นสำคัญ ด้วยการปฏิบัติงาน

ร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหา และพัฒนางาน มีการประชุม อภิปรายและการเสวนา ภายใต้การสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐาน เปรียบกับการที่ทุกคนเป็นครูทุกที่ เป็นห้องเรียนแต่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นที่ จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีพื้นฐานมาจากปัจเจกบุคคล หรือสมาชิกแต่ละคนของทีมงานที่จะต้องมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน และมีความสนใจใฝ่รู้ โดยศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 3) การคิด และการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) โดยจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจน ของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุก ๆ ระบบ ตลอดทั่วทั้งโครงการ ซึ่งประจักษ์วิถีชีวิตของมนุษย์ ก็จะต้องมาจากการประสานงานกันของทุก ๆ ระบบ ในร่างกายมนุษย์ ที่ต้องทำงานในหน้าที่อย่าง สมดุลและสอดคล้องกัน ซึ่งองค์การทุก ๆ องค์การก็สามารถเปรียบได้กับร่างกายมนุษย์เราได้เช่นกัน ดังนั้นการคิดหรือการปฏิบัติ ก็จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้เสมอ ต่อมา วีรรุช มาฆะศิริรานนท์ (2548 : 67-304) ได้กล่าวเพิ่มเติม และนำเสนอองค์ประกอบขององค์การแห่ง การเรียนรู้ ตามรูปแบบจำลองขององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The systems-linked organization model) ของมาร์ควอร์ดท์ (Michael J. Marquadt) ดังต่อไปนี้ 1. องค์ประกอบ ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1.1 องค์ประกอบย่อยระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องของ องค์การเพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์การ และเพื่อเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคต โอกาส ในการเรียนรู้ของบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำตนเองการเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้ โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานแต่ละวันหรือจากงานโครงการที่ ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ รวมถึงการหยั่งรู้ได้ด้วยตนเอง โดยมีเทคนิคที่สำคัญ ที่ช่วยในการเรียนรู้ คือ มีจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล มีเทคนิคในการเรียนรู้ คือ มีจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล มีเทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น และมีแผนการพัฒนาตนเอง 1.1.2 การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team learning) การเรียนรู้ของทีมงานนั้นจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (Self-manage learning) เน้นที่การคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดความคิด การเรียนรู้ทีมงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ความต้องการที่จะกำหนดประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนด้วยการ ให้ความเห็นอย่างชัดเจนร่วมกัน ความต้องการในการกระทำสิ่งที่เป็นการริเริ่มนวัตกรรม และ ประสานงานกัน และความสามารถในการกระตุ้นและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ทีมอื่น ๆ 1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization learning) การเรียนรู้ระหว่างบุคคลและทีมงาน รวมถึงองค์การต้องสัมพันธ์กัน กระบวนการเรียนรู้ขององค์การได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ อย่าง กว้างขวาง ทั้งด้านสังคม การเมือง โครงสร้าง โดยจะเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ ความเชื่อ หรือข้อ สมมุติฐานระหว่างบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ 1.2 องค์ประกอบย่อยประเภทการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ 1.2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล ทีมหรือองค์การได้เรียนรู้ จากประสบการณ์และจากการพิจารณาไตร่ตรองอย่างมีขั้นตอน 1.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์

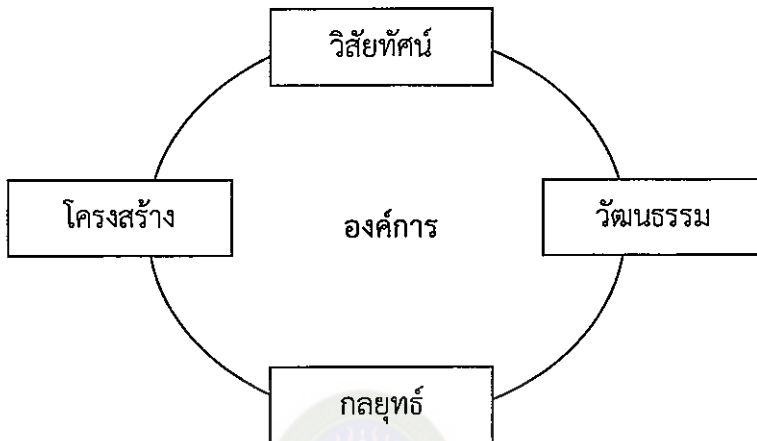
(Anticipatory learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงอนาคตในหลากหลายรูปแบบ โดยพยายามหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์ในทางลบด้วยการระบุโอกาสที่ดีที่สุดในอนาคต พร้อม ๆ กับค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จให้ได้ 1.2.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับข้อบกพร่องกับการแก้ปัญหา เน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริง ตลอดจนดำเนินการหาหนทางแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ และ 1.2.4 การเรียนรู้ ถึงแก่นแท้ (Deuteron learning) จะเกิดขึ้นจากการพิจารณาเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับข้อสมมุติต่าง ๆ ขององค์การ เรียกว่า การเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ ทำให้บุคคลากรในองค์กรรับรู้ถึงความจริงเกี่ยวกับบริบทขององค์การ และสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ 1.3 องค์ประกอบย่อยทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1.3.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้เห็นแบบแผนทั้งหมดได้ชัดเจนกว่าเดิม ช่วยให้สามารถเปลี่ยนแปลงแผนเหล่านั้นให้ดีขึ้น 1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental model) เป็นภาพในความคิดหรือทัศนคติเกี่ยวกับเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรมหรือแนวคิดใด ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ ซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล 1.3.3 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) เป็นความเชี่ยวชาญในระดับพิเศษ ปรับปรุงทักษะความชำนาญอย่างสม่ำเสมอ ถือว่าเป็นวินัยที่เกี่ยวกับการทำความเข้าใจให้ลึกซึ้ง นำมาซึ่งพันธะสัญญาต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับขององค์การ รวมถึงการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนขององค์การได้รับการพัฒนาและมีประสบการณ์รูปแบบต่าง ๆ 1.3.4 การเรียนรู้แบบชี้แนะตัวเอง (Self-direction learning) สมาชิกทุกคนในองค์กรควรตระหนักและกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบ ทั้งในฐานะของผู้เรียนและผู้สนับสนุน ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลรอบข้างอย่างไม่หยุดยั้ง และ 1.3.4 การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การสื่อสารในระดับเข้มข้นที่มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการสำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ร่วมรับฟังความคิดเห็นของกันและกันอย่างตั้งใจ ในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ สามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบด้านด้านการเรียนรู้  
ที่มา : วีรวิทย์ มาฆะศิริรานนท์ (2548 : 68)

3.1 องค์ประกอบด้านองค์กร การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่มีผู้บริหารระดับสูง ต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การ ต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ องค์ประกอบขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 2.1 วิสัยทัศน์องค์การ (Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างวิสัยทัศน์ จะทำให้พนักงานองค์การพร้อมที่จะรุดไปข้างหน้า วิสัยทัศน์สามารถชี้นำความคิด และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีเอกลักษณ์ขององค์การ มีวัตถุประสงค์เป็นพื้นฐาน และมีวิสัยทัศน์เป็นตัวกระตุ้น 2.2 วัฒนธรรมขององค์การ (Culture) องค์การจำเป็นมีการสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม เพื่อส่งเสริมสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ ส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ ให้ความไว้วางใจและการปกครองตนเองกับบุคลากร มีรางวัลจูงใจสำหรับนวัตกรรม ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เชิงความร่วมมือ 2.3 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) กลยุทธ์ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำให้การเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จหน่วยงานและความสำเร็จของบุคลากร พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้การยอมรับและการให้รางวัลแก่การเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และเรียนรู้

จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด 2.4 โครงสร้างขององค์การ (Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีความยืดหยุ่น ไม่ซับซ้อน มีการกระจายความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในสายงานและข้ามงาน สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์ประกอบด้านองค์การสามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบด้านองค์การ

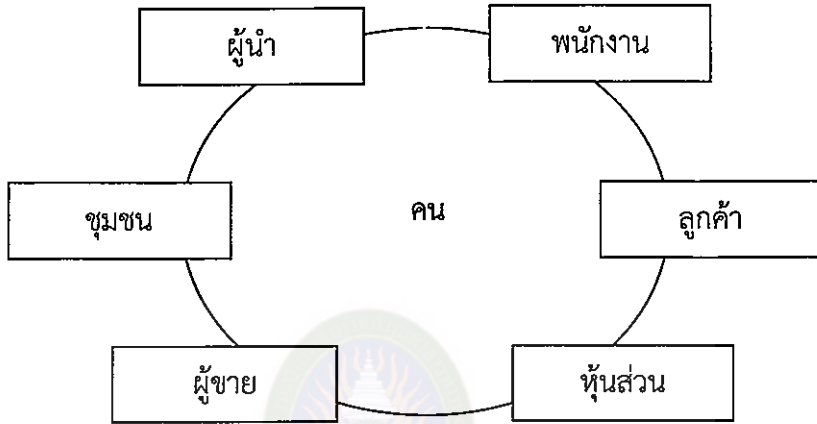
ที่มา : วีรวุธ มามะศิริรานนท์ (2548 : 134)

### 3.2 องค์ประกอบด้านบุคคล ประกอบด้วย 3.1 ผู้นำ/ผู้บริหาร/ผู้จัดการ

(Leader/Manager) จะมีหน้าที่ดำเนินบทบาทเป็นพี่เลี้ยง และต้นแบบที่ดี โดยหน้าที่รับผิดชอบหลักคือ สร้างและเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลที่อยู่รอบ ๆ ตัวเอง 3.2 บุคลากร พนักงาน (Employee) การขยายขีดความสามารถของคนก่อให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นคนในองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกระดับควรได้รับโอกาสในการเรียนรู้ โดยการได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและขององค์การ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถและวุฒิภาวะ ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น 3.3 ลูกค้า (Customers) องค์การแห่งการเรียนรู้ควรที่จะหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงลูกค้า รวมทั้งสร้างความเชื่อสัตย์จากการเป็นผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้าด้วยการปรับปรุงคุณภาพ และปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ ๆ

3.4 หุ้นส่วนและพันธมิตร (Alliances) การช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์การในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต 3.5 ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Suppliers and vendors) ความสำเร็จทางธุรกิจขององค์การขึ้นอยู่กับความสำเร็จของเครือข่ายทางธุรกิจทั้งหมดขององค์การ เมื่อทุกคนในสายโซ่ธุรกิจมาเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจและนโยบาย รวมถึงทักษะในการบริหารและทักษะในทางเทคนิค ผลที่ได้รับจะเอื้อประโยชน์ต่อองค์การ ก่อให้เกิดการ

เรียนรู้ที่มีคุณค่าแก่ทุกฝ่าย และ 3.6 ชุมชน (Communities) ชุมชนเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน สร้างความสนใจของชุมชน ด้านการทำงาน เพิ่มคุณภาพของชีวิตในชุมชน เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคตและเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน ในองค์ประกอบด้านบุคคล สามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้



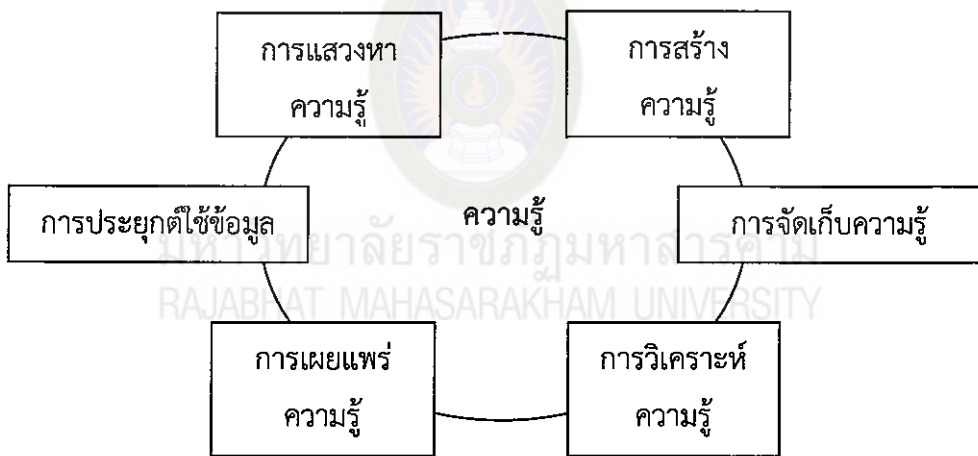
แผนภาพที่ 4 องค์ประกอบด้านบุคคล

ที่มา : วีรุธ มาฆะศิรานนท์ (2548 : 198)

### 3.3 องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge management)

เป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 4.1 การแสวงหาความรู้ (Acquisition) บุคลากรในองค์กรต้องการความรู้ที่มากขึ้นหลากหลายและต่อเนื่อง เพื่อให้เพียงพอต่อการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องสร้างฐานความรู้ตนเอง โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นและข่าวสารจากภายในและภายนอกองค์กร 4.2 การสร้างความรู้ (creation) เป็นการสร้างเสริมก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ซึ่งรูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่นการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด ความรู้ที่ได้จากการรวม (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่แล้ว ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกองค์กรค้นพบแนวทางได้เอง ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ ได้แก่ การเรียนรู้โดยการเรียนรู้ (Action learning) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic problem solving) การทดลอง (Experimentation) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from last experimentation) 4.3 การจัดเก็บความรู้ (Storage) องค์กรควรมีการจัดเก็บความรู้ ซึ่งความรู้ที่เก็บสะสมไว้ควรมีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบ

3.4 สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ 4.4 การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and data mining) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ทำให้องค์กรสามารถจัดเก็บและกลั่นกรองดึงเอาข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ และแก้ปัญหาทางธุรกิจที่ซับซ้อนได้ 4.5) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and dissemination) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายโอนความรู้ โดยตั้งใจ มีวิธีการต่าง ๆ เช่นการเขียน การสื่อสาร การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร และ 4.6 การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and validation) องค์กรที่มีรูปแบบการจัดการความรู้ที่ดี ก็จะสามารถให้บริการลูกค้าด้วยบุคลากรที่ดีที่สุดขององค์กร ผลที่ตามมาคือได้ประโยชน์คุ้มค่า เพิ่มกำลังความสามารถในการทำงาน สามารถรับมือกับความเจริญเติบโตขององค์กร ในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ สามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 5 องค์ประกอบด้านความรู้

ที่มา : วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์ (2548 : 247)

3.5 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (technology) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์กรอื่น ประกอบด้วย 5.1 เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยียังทำให้เกิดความยืดหยุ่น สามารถประมวลผลและเรียกข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ได้รวดเร็ว



ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการกระบวนการทำงานที่มีการประสานหน้าที่ทางธุรกิจเข้าด้วยกัน เกิดความเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและโครงสร้างขององค์กร มีการปฏิรูปองค์การโดยผู้บริหาร

5.2 เทคโนโลยีเพิ่มพูนความรู้ องค์กรใดที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้นั้น จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งความสะดวกรวดเร็วสามารถติดต่อสื่อสารรวบรวมข้อมูล การนำเสนอข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันการ ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการผลิต การบริการ การบริหารและการดำเนินการต่าง ๆ องค์กรจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป ในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสามารถอธิบายเป็นแผนภาพได้ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHABHUNSAKAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 6 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ที่มา : วีรฐ มาฆะศิริานนท์ (2548 : 304)

สำหรับการวิจัยของเพลเลอร์ และคณะ (Pedler et.at. 1991: 18-27 ) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้ 1) ด้านยุทธศาสตร์ (strategy) เป็นการใช้อยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1.1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning approach to strategy) องค์กรควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 1.2) การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (participative policy making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) ด้านการมองภายในองค์กร (looking us) ได้แก่การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น ประกอบด้วย 2.1) การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้ฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กรและการตัดสินใจที่ถูกต้อง 2.2) รูปแบบและ

การควบคุมระบบบัญชี (Formative and accounting control) ระบบของบัญชี งบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการควบคุม ออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ 2.3) การแลกเปลี่ยนภายใน (internal exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงาน มองว่าหน่วยงานอื่น คือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 2.4) ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนด อัตราตายตัว และไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว 3) ด้านโครงสร้าง (structure) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน 4) ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 4.1) การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary works as environment) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวมและรายงาน ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร 4.2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company learning) การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน ได้แก่ 5.1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือการอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาส เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ 5.2) สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-development opportunity) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ เกพฮาร์ท,มารลิก และบิวเรน (Gephart, Maesick and Buren. 1997 : 38) ได้วิเคราะห์รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนารอบการประเมิน องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบดังนี้ 1) ระดับการเรียนรู้ (level of learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ ระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร 2) ระบบต่าง ๆ ขององค์กร ที่สนับสนุน การเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management factors) ประกอบด้วย 2.1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2.2) ภาวะผู้นำและการบริหาร 2.3) วัฒนธรรมและ โครงสร้างองค์กร และ 2.4) การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการ ด้านข้อมูล ข่าวสารและความรู้ การปฏิบัติและการสนับสนุน การใช้เทคโนโลยี สำหรับ ดาฟท์ (Daft. 1999 : 211-212) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยได้กล่าวถึงองค์ประกอบไว้ ดังนี้ 1) โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความคล่องตัวของสายงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาโดยการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนงาน (Departmental function) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) การมอบอำนาจให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีโอกาสตัดสินใจ

และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 3) การสร้างเครือข่าย (network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared information) 4) กลยุทธ์ (Strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 5) วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive culture) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นวัฒนธรรมส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคันทันนีย์ จะสุวรรณ์ (2550 : 54) ได้สรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า บุคคลในทุกระดับขององค์กร ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ทั้งในระดับพนักงานทั่วไป จนถึงระดับผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการแรก คือมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศหรือใฝ่ใจมุ่งมั่นพัฒนาตนเองการมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม ตลอดจนการมีวิสัยทัศน์ที่สมจริงและเป็นไปได้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการ อันได้แก่ องค์ประกอบด้านกระบวนการเรียนรู้ หรือการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบเสริมได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ระบบการสื่อสารที่เปิดกว้างและเสรี ผู้นำที่มีส่วนร่วมสนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบการสืบค้นหาข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีระบบการนำเอาความรู้มา ประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ องค์ประกอบทั้งหมดจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการวางแผนตลอดจนมีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากเอกสารผลงานวิจัยของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ และสรุปเป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

คำ/กลุ่มคำสำคัญ ที่เกี่ยวข้องประกอบ องค์การแห่งการ เรียนรู้	แหล่งข้อมูล							สรุป องค์ประกอบของ องค์การ แห่งการเรียนรู้
	วีรภูม มาตะศิริรานนท์ (2542:35) (2548:67-304)	คันสนีย์ จะสุวรรณณ์ (2550: 54)	Pedler et.al (1991: 18-27 )	Senge (1994 : 126)	Gephart, Maesick & Buren (1997: 38)	Daft (1999: 211-212)	สรุป	
1. ด้านการเรียนรู้	/	/	/	/	/	/	/	องค์ประกอบที่กล่าวมามี ความสอดคล้องกัน ซึ่งสรุป ได้ว่าองค์ประกอบของ องค์การแห่งการรู้นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. องค์ประกอบ ด้านการเรียนรู้ 2. องค์ประกอบ ด้านองค์การ 3. องค์ประกอบ ด้านบุคคล 4. ด้านกระบวนการ จัดการความรู้ 5. ด้านเทคโนโลยี
2. ด้านองค์การ	/	/	/	/	/	/	/	
3. ด้านบุคคล	/	/	/	/	/	/	/	
4. ด้านกระบวนการ จัดการความรู้	/	/	/	/	/	/	/	
5. ด้านเทคโนโลยี	/	/	/	/	/	/	/	

จากตารางที่ 3 จากตารางวิเคราะห์ - สังเคราะห์มีหลายองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องกันซึ่งอาจรวมไว้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน พอสรุปได้ว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการรู้นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้านการเรียน ได้แก่ การมุ่งส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันเป็นทีม มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

ในทุกด้าน โดยอาศัยทักษะของการคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม นำสิ่งที่เรียนรู้ หรือองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) องค์ประกอบด้านองค์การ ได้แก่ การจัดโครงสร้างขององค์การ (Structure) ที่เหมาะสมและยืดหยุ่น มีการจัดทำวิสัยทัศน์องค์การ (Vision) ร่วมกัน ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรม (Culture) การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยให้ความสำคัญในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ สร้างบรรยากาศระบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ (Strategy) ในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การ

3) องค์ประกอบด้านบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลในทุกระดับขององค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม ระดับพนักงานทั่วไป จนถึงระดับผู้นำ มีการเรียนรู้และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขยายขีดความสามารถตนเอง ที่พร้อมต่อการมอบอำนาจ และมอบความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และร่วมกันสร้างสรรค์องค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยอาศัยรูปแบบผสมผสาน การรวบรวม สะสมข้อมูลความรู้ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างองค์การได้อย่างเหมาะสม และประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งกระบวนการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และ

5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ อย่างทั่วถึง รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเพิ่มพูนความรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรแบบทั่วทั้งองค์การ มีระบบการสืบค้นข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบและเรียกใช้ข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะต้องมี การดำเนินการและพัฒนาไปพร้อมกันอย่างต่อเนื่อง

#### 4. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษา เอกสารงานวิจัย องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งสร้างให้เกิดการเรียนรู้ของสมาชิก จึงมีลักษณะของการดำเนินการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การ มีนักวิชาการ ได้นำเสนอ และอธิบายลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลาย ดังนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 82-83) เจ้าของหนังสือ “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้” ได้กล่าวถึงลักษณะโดดเด่นของ องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ 1) เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า 2) สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยความหยิ่งรู้ คาคคคะเน 3) สอดรับกับกระแส การเปลี่ยนแปลงได้ดี 4) สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุด มีความสามารถตอบถึงความคับหน้า อุปสรรคของงานได้ 5) สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาเป็น

ผู้ถือหนุนาการเรียนรู้ 6) สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริม และการเปิดเผย 7) มีมุมมองโดยภาพรวม และเป็นระบบที่สามารถเห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ 8) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ 9) กระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ 10) มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง ที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบและกล้าทดลอง 11) มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ 12) คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ 13) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน 14) โยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม 15) สร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี 16) สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน 17) ให้โอกาสบ่อยครั้งให้เรียนรู้ทางประสบการณ์ 18) คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า 19) ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับ 20) ก่อให้เกิดความไว้นื้อเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์การ 21) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง 22) สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ 23) ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน 24) ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้ 25) มององค์การว่าเป็นองคัพยพ (Organism) และ 26) มองสิ่งที่ไม่ได้คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้ และวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 79) ยังได้เสนอแนวคิดของ Marquardt & Reynolds A. (1994) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้พึงมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) โครงสร้างขององค์การที่มีขนาดเล็ก และคล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว มีการกำหนดขอบข่ายภาระงาน (Job description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 3) มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติ 4) มีการตรวจสอบ 5) ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ 6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ 7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ 9) บรรยากาศเกื้อหนุน 10) มีการทำงานเป็นทีม และ 11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 17-20) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติเกี่ยวกับกระบวนการและมิติเกี่ยวกับผลผลิต ดังนี้ มิติกระบวนการ (Process Dimension) องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะดังนี้ 1) การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การและเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ 3) สมาชิกในทุกระดับเรียนรู้เป็นธรรมชาติและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4) การเรียนรู้ขององค์การ คือการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือความกระจำจแจ้งในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม 5) การสร้างความตระหนักในตนเองและใช้วิจารณ์ญาณใคร่ครวญสภาพที่แวดล้อม 6) การสืบสวนและเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ ปรับและเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง 7) การขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง 8) การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัยได้รับการส่งเสริม และแรงบันดาลใจทั้งหลายได้รับการปลดปล่อย 9) การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์อนาคต

ขององค์การ และ 10) การสร้างการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์การ เพื่อสะท้อนความรู้และเข้าใจใหม่ ๆ และมีมิติผลผลิต (Product Dimension) องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะดังนี้ 1) มีการพัฒนาระบบในการตรวจสอบข้อผิดพลาดและนำไปแก้ไขให้ดีขึ้น 2) มีการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในวิธีการทำธุรกิจแบบใหม่ 3) มีการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการ ข้อมูลงบประมาณ นโยบายและวิธีการตลอดจนเปลี่ยนแปลงความคิดแบบเก่า ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิด การเรียนรู้ และ 4) มีการเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ สำหรับ ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2547 : 55-57) ได้นำเสนอแนวความคิดของ ลุสเซอร์ (Lussier) เกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่ง การเรียนรู้ไว้ดังนี้ 1) มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นถึงคุณค่าของการทำลองกระทำสิ่งใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน 2) มีการสนับสนุนอย่างชัดเจน จากผู้บริหารระดับสูง 3) มีกลไกและโครงสร้างในการสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในระดับล่าง ได้มีโอกาสในการเสนอความคิดเห็น 4) มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ให้กับบุคลากรทุกคน ที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลและความรู้นั้นไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน และ 5) มีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์การ เพื่อการเรียนรู้ของ บุคลากรทุกระดับ 6) มีการมองอำนาจหน้าที่ให้บุคลากร ในการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงวิธีการ ทำงาน 7) มีการเน้นถึงผลการทำงานในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การอย่างเท่าเทียมกัน และ 8) มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความรู้ เกี่ยวกับวิธีการทำงาน การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และวิธีการที่จะทำงานได้บรรลุเป้าหมายของ องค์การโดยไม่กลัวความล้มเหลว สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 13-14) ได้กำหนดตัวชี้วัด ลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) มีคณะครูที่มีการคิดอย่าง เป็นระบบมุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง 2) มีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ร่วมกัน และมีความผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน 3) มีคณะครูที่มีความคาดหวัง สูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง 4) มีคณะครูที่มีการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความผูกพันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ 5) มีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน 6) มีคณะครูที่ได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายของงาน อย่างต่อเนื่อง 7) มีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด 8) มีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน 9) มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหา และมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง 10) มีความตระหนักในตนเองอยู่ เสมอที่จะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า 11) ได้เน้นการมี ข้อมูลย้อนกลับเน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ 12) ยึดถือคติที่ว่าความรู้ มิใช่เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จาก

กระบวนการคิด การมีประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของคณะครูในโรงเรียน และ 13) ได้เป็นตัว  
 ประสานให้กระบวนการคิดและกระบวนการเรียนรู้ได้เผยแพร่กระจายออกไปในวงกว้าง ส่วน สุรัตน์  
 ดวงขาทม (2549 : 45) ได้สรุปลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็น 3 ระดับ ทั้งในระดับบุคคล  
 ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้ ระดับบุคคลประกอบด้วย 1) ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่าง  
 ต่อเนื่อง 2) ตระหนักในการแสวงหาความรู้ 3) ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง 4) มีความรับผิดชอบและมีความคิด  
 สร้างสรรค์ 5) มีส่วนร่วม 6) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน 7) คิดและทำอย่างเป็นระบบ  
 8) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 1) ทุกคนมีโอกาส  
 ในการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกัน 2) มีการแข่งขันหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) มีการยอมรับใน  
 ความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคล  
 5) มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย 6) มีองค์ความรู้ใหม่ และระดับองค์กร  
 ประกอบด้วย 1) มีวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์กร 2) ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำงาน  
 3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก 4) เน้นคุณภาพ มีตัวชี้วัดและมีระบบตรวจสอบการทำงาน  
 5) มีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ 6) บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ 7) มีการกระจาย  
 อำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 55-56) ได้สรุปเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่ง  
 การเรียนรู้ ไว้ 3 ระดับ 22 ประการ ดังนี้ ในระดับบุคคล 7 ประการ ระดับกลุ่ม 6 ประการ และระดับ  
 องค์กร 9 ประการ ดังนี้ ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) มีความ  
 ตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ 2) มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิต  
 3) มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) มีการคิดอย่างเป็นระบบริเริ่มสร้างสรรค์  
 มุ่งพัฒนาโดยรวม 5) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ผูกพัน มีความคาดหวังสูง และมีความท้าทาย  
 6) มีการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน และ 7) บุคลากรได้รับการสนับสนุนใน  
 การเรียน และการปฏิบัติงาน ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย 1) มีการสร้าง  
 วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกัน 2) มีการสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม 3) มีการเพิ่มเติม  
 ความรู้ และทักษะของการทำงานเป็นทีม 4) มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้  
 และถ่ายโอนความรู้ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม 5) มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่าง  
 บุคคล และ 6) บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และมีค่านิยมเชิงบวกในการมีส่วนร่วม  
 ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับองค์กร ประกอบด้วย 1) มีระบบการเสริมแรงและให้รางวัล  
 ในการทำงาน 2) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น  
 4) มีการพัฒนาบุคลากร และองค์การอย่างต่อเนื่อง 5) มีการประสานกระบวนการคิด และการเรียนรู้  
 ของบุคลากรเพื่อเผยแพร่ออกไปวงกว้าง 6) มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการพัฒนา  
 อย่างต่อเนื่อง 7) เน้นคุณภาพ กำหนดตัวชี้วัด ติดตาม และตรวจสอบ 8) ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์  
 ในการดำเนินงาน และ 9) มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม



นอกจากนี้แนวความคิดของนักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt. 1996 : 51-59) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ 1) การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมด เป็นเสมือนว่าองค์การนั้นๆ เป็นองค์การที่มีสมองเดียวกันทั้งองค์การ 2) สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์การนั้น จะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์การในอนาคต 3) การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไป มีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการหรือกระบวนการตลอดจนการบูรณาการ และดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน 4) มีจุดที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้ 5) มีการคิดที่เป็นระบบ มีฐานหลัก 6) ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย 7) องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริม กระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ 8) มีเครือข่ายและกลไกติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ 9) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหวังและผิดหวัง จะต้องถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้ 10) ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข่งขัน กระฉับกระเฉงภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น 11) ทุกคนในองค์การต้องมีแรงขับเคลื่อน โดยมุ่งเพื่อคุณภาพและการพัฒนาให้ดีขึ้น 12) กิจกรรมที่ทำได้ต้องบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจ การคิดอย่างรอบคอบ และมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ 13) จะต้องมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญหลักการที่ผ่านการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดีที่จะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน 14) จะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนริเริ่มใหม่ ๆ และมีการให้คนทำงานและองค์การมีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง มาร์ควอร์ดท์, ไมเคิลเจ (Marquardt, Michael J. 2006 : 51-52) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบการคิด (Mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed learning) และการแสวงหา (Dialogue) และในระดับของการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ มี 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ 1) การเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตและจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี 2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่มซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการทำงานของกลุ่มนั่นเอง 3) การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งเกิพฮาร์ทและมาร์ซิค (Gephrt and Marsick. 1996 : 35-45) ได้นำเสนอลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การเรียนรู้

อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (Continuous learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การ ได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและปฏิบัติงาน 2) การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge generation and sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ อย่างรวดเร็ว 3) การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical systemic thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์ มีรางวัลผลตอบแทนให้ 5) จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาสิ่งใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ ๆ และ 6) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People centered) ยึดหลักที่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน สอดคล้องกับ กาวิน (Garvin. 2000 : 15) ได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ 2) การทดลองใช้วิธีใหม่ 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตน และเรื่องในอดีต 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สัมพันธ์กับลองเวิร์ธ และเดวีส์ (Longworth; & Davies. 1999 :75) กล่าวถึง ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1) เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็ก ที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการเรียนรู้ 2) ลงทุนเพื่อสร้างอนาคตขององค์การโดยการให้การศึกษาคือแก่นของบุคลากร 3) สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ 4) ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน 5) บูรณาการงาน และการเรียนรู้การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แสดงความสามารถพิเศษ โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาคือแก่น ที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย 7) เสริมอำนาจ (Empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคน 8) ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น และ 9) ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อม และสังคมพร้อมกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จากเอกสาร ผลงานวิจัยของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์ประกอบ อันได้แก่ 1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) 2.องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization) 3.องค์ประกอบด้านบุคคล

(People) 4.องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5.องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) ดังตารางที่ 4 – 8 รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

แหล่งข้อมูล ลักษณะ LO ด้านการเรียนรู้ (Learning)	วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามย์ (2544 : 82-83 )	สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 17-20)	ภาวิรัตน์ พันธุ์แพ (2547 : 55-57)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 13-14)	สุรัตน์ ดวงขาทม (2549 : 45)	สุวิทย์ วงษาไธ (2555 : 55-56)	Marquardt (1996: 51-59)	Marquardt, Michael J. (2006: 51-59)	Gephrt and Marsick.1996 : 35-45)	Garvin (2000: 15)	Longwort; & Davies (1999:75)	สรุปการสังเคราะห์
1. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3. บุคลากรมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	/	-	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/
4. ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5. ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6. ส่งเสริมให้บุคลากรการคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ	/	/	-	/	/	/	-	/	/	/	/	/

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ - สังเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ  
ด้านองค์การ (Organization)

แหล่งข้อมูล ลักษณะ LO ด้านองค์การ (Origination)	ระวิวัฒน์ ปันนิตามย์ (2544 : 82-83 )	สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 17-20)	ภาวิวัฒน์ พันธุ์เทพ (2547 : 55-57)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 13-14)	สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 45)	สุวิทย์ วงษาไส (2555 : 55-56)	Marquardt (1996: 51-59)	Marquardt, Michael J. (2006: 51-52)	Gephrt and Marsick.1996 : 35-45)	Garvin (2000: 15)	Longwort; & Davies (1999:75)	สรุปการสังเคราะห์
1. มีโครงสร้างองค์การ ที่เหมาะสม	/	/	/	/	-	/	/	/	/	-	-	/
2. บุคลากรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคต ภาพร่วมกัน	/	/	/	/	/	/	-	/	-	-	/	/
3. ส่งเสริมการสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ เกิดขึ้นในองค์การ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
4. มีการใช้การเรียนรู้เป็น ยุทธศาสตร์ในการ ปฏิบัติงาน	/	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5. สร้างเครือข่ายและ การติดต่อสื่อสารทั้ง ภายในภายนอก	/	/	-	/	/	-	/	/	-	/	/	/
6. สร้างบรรยากาศและ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการ เรียนรู้	/	/	/	/	/	/	/	/	-	-	/	/

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ  
ด้านบุคลากร (People)

แหล่งข้อมูล ลักษณะของ LO ด้านบุคลากร (People)	วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 82-83 )	สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 17-20)	ภาวรัตน์ พันธุ์แพ (2547 : 55-57)	วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 13-14)	สุรัตน์ ดวงขาทม (2549 : 45)	สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 55-56)	Marquardt (1996: 51-59)	Marquardt, Michael J. (2006: 51-52)	Gephrt and Marsick.1996 : 35-45)	Garvin (2000: 15)	Longwort; & Davies (1999:75)	สรุปการสังเคราะห์
1. มีการมอบอำนาจ ให้บุคลากรตามหน้าที่ รับผิดชอบและ ความสามารถในการเรียนรู้	/	-	/	/	-	/	/	/	/	/	/	/
2. มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และ แก้ปัญหาร่วมกัน	/	/	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/
3. สร้างการยอมรับในความ สามารถและความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	/	/	-	/	/	/	-	/	/	/	-	/
4. มีความเป็นกัลยาณมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	/	/	-	/	/	-	/	/	-	-	/	/
5. บุคลากรมีส่วนร่วมใน กระบวนการเรียนรู้ และ ร่วมกันสร้างองค์ความรู้ ใหม่ ๆ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6. สร้างโอกาสและกระตุ้น ให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	/	-	/	/	/	-	-	/	-	-	/	/

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ  
ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

แหล่งข้อมูล ลักษณะของ LO ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544 : 82-83 )	สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 17-20)	ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2547 : 55-57)	วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 13-14)	สุรัตน์ ดวงชาทม (2549 : 45)	สุวิทย์ วงษาไส (2555 : 55-56)	Marquardt (1996: 51-59)	Marquardt, Michael J. (2006: 51-52)	Gephrt and Marsick.1996 : 35-45)	Garvin (2000: 15)	Longwort; & Davies (1999:75)	สรุปการสังเคราะห์
1. บุคลากรมีการ แสวงหาความรู้โดย วิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนางานและ พัฒนาตนเอง	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2. มีการเชื่อมโยงการ เรียนรู้ส่วนบุคคลไป สู่ระดับกลุ่ม	/	/	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/
3. ทุกคนมีส่วนร่วมใน การสร้างองค์ความรู้ ใหม่ ๆ และถ่ายโอน ความรู้ระหว่างสมาชิก	/	/	/	/	/	/	-	/	/	/	-	/
4. มีระบบการจัดเก็บ ข้อมูลทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรที่ทุกคน สามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย	-	/	-	/	/	-	/	/	-	-	/	/

แหล่งข้อมูล ลักษณะของ LO ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	วีระวัฒน์ ปณิตามย์ (2544 : 82-83 )	สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 17-20)	ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2547 : 55-57)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548 : 13-14)	สุรัตน์ ดวงซาทม (2549 : 45)	สุวิทย์ วงษาไธ (2555 : 55-56)	Marquardt (1996: 51-59)	Marquardt, Michael J. (2006: 51-52)	Gephrt and Marsick.1996 : 35-45)	Garvin (2000: 15)	Longwort; & Davies (1999:75)	สรุปการสังเคราะห์
5. ส่งเสริมการนำองค์ ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ ประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานอย่างเป็น รูปธรรม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6. มีการปรับปรุงองค์ ความรู้และนำมาใช้ พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	/	/	/	/	/	-	-	/	-	-	/	/

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ – สังเคราะห์ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ  
ด้านการเทคโนโลยี (Technology)

แหล่งข้อมูล ลักษณะของ LO ด้านเทคโนโลยี (Technology)	วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544 : 82-83 )	สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 17-20)	ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547 : 55-57)	วิโรจน์ สารัตนะ (2548 : 13-14)	สุรัตน์ ดวงขาทม (2549 : 45)	สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 55-56)	Marquardt (1996: 51-59)	Marquardt, Michael J. (2006: 51-52)	Gephrt and Marsick.1996 : 35-45)	Garvin (2000: 15)	Longwort; & Davies (1999:75)	สรุปการสังเคราะห์
1. จัดหาสื่อและ เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุน การเรียนรู้ของบุคลากร ทุกระดับ	/	-	/	/	-	/	/	/	/	/	/	/
2. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ใน การปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	/	/	/	-	/	/	/	/	/	/	/	/
3. บุคลากรและทีมงาน สามารถเข้าถึงข้อมูลโดยใช้ สื่อและเทคโนโลยีที่ หลากหลาย	/	-	/	/	/	/	-	/	/	/	-	/
4. องค์การมีระบบข้อมูล บนฐานคอมพิวเตอร์ที่มี ประสิทธิภาพ	/	/	-	/	/	-	/	/	-	-	/	✓
5. บุคลากรสามารถใช้ ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา และสร้างองค์ความรู้ ใหม่ ๆ	/	/	/	/	/	-	/	/	/	/	/	/



แหล่งข้อมูล ลักษณะของ LO ด้านเทคโนโลยี (Technology)	วีระวัฒน์ ปิ่นิตามัย (2544 : 82-83 )	สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 17-20)	ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547 : 55-57)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2548 : 13-14)	สุรัตน์ ดวงขาม (2549 : 45)	สุวิทย์ วงษ์ไช (2555 : 55-56)	Marquardt (1996: 51-59)	Marquardt, Michael J. (2006: 51-52)	Gepfert and Marsick.1996 : 35-45)	Garvin (2000: 15)	Longwort; & Davies (1999:75)	สรุปการสังเคราะห์
6. บุคลากรสามารถใช้ระบบ ซอฟแวร์ในการจัดเก็บ ถ่ายโอนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ตามความต้องการ	/	-	/	/	/	/	-	/	-	-	/	/

จากแนวคิดของนักวิชาการในตารางที่ 4 - 8 ผู้วิจัยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบ 5 ด้าน 30 ประการ เพื่อความเหมาะสมและสอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park) อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (Mahasarakham Knowledge Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี พบว่า พันธกิจที่สำคัญของอุทยานการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) เป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึงสะดวกในการใช้บริการ 2) เป็นแหล่งเรียนรู้ที่แสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ โดยยึดหลักความสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น 3) นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาเป็นเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำเอานวัตกรรมใหม่ผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน 4) ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้เด็กเยาวชน และประชาชนมีความรู้คุณธรรมมีเอกลักษณ์และค่านิยมความเป็นไทย เห็นคุณค่าและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เยาวชนและประชาชนมีโอกาสพัฒนาแลกเปลี่ยนและแสดงผลงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งสามารถสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์หรือชิ้นงานจากการผสมผสานด้านศิลปะ วัฒนธรรม ค่านิยมวิถีชีวิต นวัตกรรมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลาย 6) ส่งเสริม สนับสนุนเปิดโอกาสการเรียนรู้ตลอดเวลาทั้งในและนอกห้องเรียน 7) ส่งเสริมและสนับสนุนการขยายช่องทางและโอกาสเข้าถึงการศึกษา (บันทึกข้อตกลง

ร่วมมือการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม. 2553 : 1-3) (องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. 2556 : 54) (ชุติมา สัจจานันท์. 2554 : 7)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้อีก 1 ด้าน คือ ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ 1) อุทยานเป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะ ที่ง่ายและสะดวกในการเข้าใช้บริการ 2) อุทยานสามารถจัดสถานที่ และกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์ ตลอดชีวิต ตามความสนใจของบุคคลทุกระดับ 3) อุทยานสามารถจัดกิจกรรมที่ สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของชุมชน 4) อุทยานสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน 5) อุทยานสามารถนำเทคโนโลยี และ นวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก 6) อุทยาน สามารถตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ในส่วนต่างๆ อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ดี ยิ่งขึ้น

จากศึกษา เอกสารงานวิจัยดังกล่าวมาจึงสามารถสรุปลักษณะความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ด้าน 36 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการเรียนรู้และการสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) 6 ประการ 2) ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) 6 ประการ 3) ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) 6 ประการ 4) ด้านการจัดการความ อย่างเป็นระบบ (Knowledge management) 6 ประการ 5) ด้านการแสวงหา และพัฒนา เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology) 6 ประการ และด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) 6 ประการ ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้และการสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) ประกอบด้วย 1) ส่งเสริม และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ 2) บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ 3) บุคลากรมีความกระตือรือร้นแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 4) ส่งเสริม ให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลาย 5) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 6) สนับสนุนให้บุคลากรคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ

2. ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) ประกอบด้วย 1) จัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 2) บุคลากรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน 3) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ 4) มีการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ ในการปฏิบัติงาน 5) สร้างเครือข่ายและการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก และ 6) สร้าง บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3. ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) ประกอบด้วย 1) มีการมอบ อำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบ และความสามารถในการเรียนรู้ 2) เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน 3) สร้างการยอมรับในความสามารถและความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล 4) มีความเป็นกัลยาณมิตรไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) บุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และ 6) สร้างโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ประกอบด้วย

1) บุคลากรมีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเอง  
2) มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่ระดับกลุ่ม 3) ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างสมาชิก 4) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ทุกคนสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่าย 5) ส่งเสริมการนำ องค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงาน และ 6) มีการปรับปรุงองค์ความรู้และนำมาใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology) ประกอบด้วย

1) จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ 2) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) บุคลากรและทีมงานสามารถเข้าถึง ข้อมูลโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่หลากหลาย 4) องค์กรมีระบบข้อมูลฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ 5) บุคลากรสามารถใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และ 6) บุคลากรสามารถใช้ระบบซอฟต์แวร์จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ได้

6. ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) ประกอบด้วย 1) อุทยานเป็นแหล่งเรียนรู้

สาธารณะ ที่ง่ายและสะดวกในการเข้าใช้บริการ 2) อุทยานสามารถจัดสถานที่ และกิจกรรมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดชีวิต ตามความสนใจของบุคคลทุกระดับ 3) อุทยานสามารถจัด กิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของชุมชน 4) อุทยานสามารถสร้างการมีส่วนร่วม ของชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างความรู้สึกร่วมกัน 5) อุทยานสามารถนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก 6) อุทยานสามารถตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ในส่วนต่างๆ อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น

## 5. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย เกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ ต่าง ๆ มีแนวทางที่หลากหลาย อาทิเช่น แนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge 1990 : 7 - 8) ได้กล่าวถึง “ทักษะ” หรือวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) เป็นพื้นฐานหลัก ในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย 1) ด้านความรอบรู้ แห่งตน (Personal mastery) มุ่งองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1.1 ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) 1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension)

และ 1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) ถ้าหากทุกคนในองค์กรมีลักษณะ Personal mastery จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งผู้ศึกษามองว่า Personal mastery เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และ 2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถามหากปราศจากทักษะนี้สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล การพัฒนา Mental model ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้้องค์การไม่ควรไปกำหนดเวลาให้เขา ควรปล่อยให้เขาพัฒนารูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนา Mental model ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้วเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building shared vision) คือการทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และสะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพนักงานอีกด้วย หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมีดังนี้ (Senge, 1990 : 223 - 225) 3.1 การสนับสนุนการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Encourage vision) 3.2 การเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (From personal vision to shared vision) 3.3 การติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง (Ongoing communication) และ 3.4 การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก (Encouraging positive vision) ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) ของคนทั้งองค์กรเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นการทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยเหลือให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรซึ่งสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and discussion) 4.2 การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน (See each other as colleague) 4.3 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Dealing with current reality) และ 4.4 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning how practice) ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมี

การรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรตัดสินใจที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) จะต้องมีการปรับเปลี่ยนในหลายด้าน อาทิเช่น 5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม 5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นคน กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา 5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่าถ้าการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะต้องเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยมุ่งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ทุกระดับของสมาชิกในองค์การทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี ที่ทุกคนมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสมาชิกควรได้รับการปลูกฝังทักษะ นิสัยในการใฝ่เรียนรู้ มีทักษะวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับสมาชิกทั้งในและนอกองค์การ ก่อให้เกิดองค์ความรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นกระบวนการทำงานเป็นทีมการมีส่วนร่วมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางในการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบ ทักษะหรือวินัย 5 ประการที่เรียกว่า “The fifth discipline” ประกอบไปด้วย 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องและสัมพันธ์กับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) ได้แก่การมุ่งส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันเป็นทีม มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน โดยอาศัยทักษะของการคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม นำสิ่งที่เรียนรู้หรือองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization) ได้แก่การจัดโครงสร้างขององค์การ (Structure) ที่เหมาะสมและยืดหยุ่น มีการจัดทำวิสัยทัศน์องค์การ (vision) ร่วมกัน ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรม (Culture) การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยให้ความสำคัญในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ สร้างบรรยากาศระบบต่าง ๆ ที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ (Strategy) ในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การ 3) องค์ประกอบด้านบุคคล (People) ได้แก่ การที่บุคคลใน

ทุกระดับขององค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม ระดับพนักงานทั่วไป จนถึงระดับผู้นำ มีการเรียนรู้และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขยายขีดความสามารถตนเอง ที่พร้อมต่อการมอบอำนาจ และมอบความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และร่วมกันสร้างสรรค์องค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้แก่การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การโดยอาศัยรูปแบบผสมผสาน การรวบรวม สะสมข้อมูลความรู้ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างองค์การได้อย่างเหมาะสม และประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งกระบวนการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเพิ่มพูนความรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรแบบทั่วทั้งองค์การ มีระบบการสืบค้นข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบและเรียกใช้ข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะต้องมีการดำเนินการและพัฒนาไปพร้อมกันอย่างต่อเนื่อง

## อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park : TK Park)

### 1. ความเป็นมาของอุทยานการเรียนรู้ (TK Park)

สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ เป็นองค์กรมหาชนภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) มีชื่อภาษาอังกฤษว่า Office of Knowledge Management and Development (Public Organization) หรือ OKMD จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2547 ซึ่งวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง ตามมาตรา 6 ระบุไว้ ดังนี้ 1) เป็นองค์กรการเรียนรู้ขนาดใหญ่ที่สมบูรณ์ หลากหลาย และเป็นองค์กรนำทางด้านฐานความรู้ 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ในสาขาต่าง ๆ เพื่อสะสมความรู้และพัฒนาภูมิปัญญาของตน 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีศูนย์บริการวิทยาการความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์แห่งชีวิต สังคม ศิลปะ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือวิถีชีวิตของคน 4) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับสังคมสมัยใหม่และอนาคต 5) ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้ 6) ส่งเสริมให้ประชาชน ได้มีโอกาสพัฒนาความคิด ความสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างนวัตกรรม ผลผลิต หรืองานจากการผสมผสานภูมิปัญญาของตนเข้ากับความรู้สมัยใหม่ 7) สนับสนุนให้มีศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนและแสดงผลงาน

ความคิดสร้างสรรค์ และการออกแบบของบุคคลทั่วไปจากทุกแหล่งอารยธรรม 8) พัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของวิถีชีวิตและวัฒนธรรมเขตร้อนที่ทันสมัย เป็นจุดหมายในการเดินทางของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ที่น่าสนใจการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาตะวันออก และความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตที่หลากหลาย และ 9) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดกลไกในการเสาะหาการพัฒนาและการใช้ความเชี่ยวชาญของผู้มีความสามารถพิเศษสาขาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน). 2547 : 2-3)

สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ (สอว.) (Thailand Knowledge Park : TK Park) เกิดขึ้นตามนโยบายสังคมและคุณภาพชีวิตตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2547 เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เน้นส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่าน และแสวงหาความรู้และการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ภายในบรรยากาศการเรียนรู้ที่ทันสมัย ในรูปแบบห้องสมุดมีชีวิต อุทยานการเรียนรู้ (TK Park) ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2547 ตามประกาศคณะกรรมการบริหารสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ ที่ 4/2547 เรื่อง การจัดตั้งและการจัดการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ เป็นอีกหน่วยงานเฉพาะด้านภายในสำนักงานบริหารพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)

## 2. วัตถุประสงค์การก่อตั้งอุทยานการเรียนรู้

อุทยานการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งดังนี้ 1) เป็นแหล่งเรียนรู้ ที่เน้นการปลูกฝังและส่งเสริมนิสัยรักการอ่านและการแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ทันสมัย 2) ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่าน การแสวงหาความรู้และการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ตลอดชีวิต 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เยาวชนและประชาชนมีโอกาสพัฒนา แลกเปลี่ยนและแสดงผลงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งสามารถสร้างนวัตกรรม ผลผลิตหรือชิ้นงานจากการผสมผสานด้านศิลปะ วัฒนธรรม ค่านิยมวิถีชีวิต นวัตกรรมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ในรูปแบบที่หลากหลาย โดยมีการกำหนด วิสัยทัศน์ ไว้ว่า ร่วมสร้างสรรค์สังคมการเรียนรู้ (ชุตินา สัจจามันท์. 2556 : 7)

อุทยานการเรียนรู้ (TK Park) มีเป้าหมายและพันธกิจที่ชัดเจนในการทำงานเพื่อสร้างแหล่งเรียนรู้ ปลูกฝังทัศนคติและนิสัยรักการอ่าน การคิด และการแสวงหาความรู้ในกลุ่มเด็กและเยาวชน ผ่านการสร้างสรรค์นวัตกรรมการเสริมสร้างความรู้ พัฒนา ความคิด และบูรณาการภูมิปัญญา ผ่านกระบวนการส่งเสริมการรักการอ่าน การแสวงหาความรู้ และการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ตามแนวทางที่สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม อันเป็นเอกลักษณ์ของชาติซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ตลอดจนจุดประกายให้กับทุกภาคส่วนในประเทศเพื่อร่วมสร้างสรรค์สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเพื่อให้นิสัยรักการอ่านและการเรียนรู้หยั่งรากลึกอยู่ในสังคมไทยอย่างแท้จริงต่อไป (อุทยานการเรียนรู้. 2556 : เว็บไซต์)

สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ได้เปิดใช้เป็นทางการเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2548 ซึ่งถือว่าเป็นอุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ ซึ่ง ดร.สิริกร มณีรินทร์ ประธานกรรมการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้คนแรก กล่าวรายงานอดีตนายกรัฐมนตรีนโยบายที่ให้เกียรติมาเป็นประธานในวันเปิดตัวต้นแบบ และเล่าผ่านสื่อหลายทาง รวมทั้งสาระสำคัญในคำกล่าวรายงาน พิธีเปิดอุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ (24 มกราคม 2548) ว่า “อุทยานการเรียนรู้” เป็นอีกทางเลือกของการเรียนรู้ เป็นแหล่งรวมความรู้ที่เสริมสร้างพลังของจินตนาการ ตามที่ทีเคพาร์ค ใช้เป็นแนวคิดคือ “หนังสือ+ดนตรี+กิจกรรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ สื่อมัลติมีเดีย + เทคโนโลยี = จินตนาการที่ไร้ขีดจำกัด” เป็นพื้นที่อีกแห่งที่สร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับเด็กไทย เป็น “พื้นที่มีวามสุขทางปัญญาในทางสร้างสรรค์” ซึ่งสาระความรู้ที่อยู่ในความสนใจและ “โดนใจ” วัยรุ่น ในรูปของสื่อหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นสิ่งพิมพ์ หนังสือ เพลง ดนตรี เรื่องราวที่ถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้คน และแสดงออกในรูปของกิจกรรม โปรแกรมการศึกษา การลงมือทำเอง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และความเข้าใจของแต่ละบุคคล จากนั้น สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ ได้ร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ที่มีชื่อเรียกต่างกันในแต่ละจังหวัดต่าง ๆ ตามมาอีกหลายแห่งทั่วประเทศ (อุทยานการเรียนรู้. 2556 : เว็บไซต์)

### 3. ลักษณะสำคัญ และองค์ประกอบของอุทยานการเรียนรู้

อุทยานการเรียนรู้ (TK Park) เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัย พื้นที่แห่งความคิดสร้างสรรค์ ผ่านการอ่านและการเรียนรู้ที่หลากหลาย ปัจจุบันใช้พื้นที่ในการให้บริการ ณ ศูนย์การค้า เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพมหานคร ชั้น 8 และชั้นที่ 17 เป็นที่ตั้งของสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ (องค์กรมหาชน) โดยเปิดให้บริการเวลา 10.00-20.00 น. วันอังคาร-วันอาทิตย์ (ปิดให้บริการทุกวันจันทร์) โดยมีภารกิจหลัก คือพัฒนาห้องสมุดและสาระการเรียนรู้ต้นแบบในสภาพแวดล้อมที่ทันสมัย ตลอดจนจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่หลากหลาย และส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ รวมทั้งมีแพะเยาวชนให้อ่าน เขียน เรียนรู้และแสดงออกได้อย่างสร้างสรรค์โดยมีพื้นที่ให้บริการและกิจกิจกรรม ดังนี้ 1. ห้องสมุดมีชีวิต (Reading Park and Mediatheque) ให้บริการค้นคว้าข้อมูล แลกเปลี่ยนความรู้ ด้วยหนังสือ และสื่อมัลติมีเดียที่หลากหลาย อาทิ หนังสือ วารสาร สื่อการเรียนรู้ อิเล็กทรอนิกส์ทั้งไทยและสากล และเกมสร้างสรรค์ 2. มายด์ รัม (Mind Room) เป็นจุดนัดพบ เพื่อจัดประกายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ที่สนใจเรียนรู้ตามแนวทาง “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” เช่น สถาปัตยกรรม ศิลปะการแสดง แฟชั่น ภาพยนตร์ และดนตรี 3. ห้องเด็ก (Kinds Room) เป็นห้องที่เด็กสามารถเรียนรู้ได้อย่างสนุกสนานในบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัย ทั้งในสาระความรู้ บ้านต้นไม้ และบันไดรักการอ่าน โดยมีการจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ที่น่าสนใจ ให้ได้เรียนรู้อย่างสนุกสนาน เช่น กิจกรรมฝึกทักษะการเรียนรู้แบบบูรณาการพัฒนสมอง Brain-Based



Learning 4.ห้องเงียบ (Quiet Room) พื้นที่มุมสงบสำหรับผู้ที่ต้องการใช้สมาธิในการอ่านและการค้นคว้าหาข้อมูล สารระความรู้จากหนังสืออ้างอิง 5.มุมกาแฟ H&C (H&C Coffee Corner) มุมบริการเครื่องดื่มและอาหารว่าง 6.ห้องสมุดดนตรี (Music Library) มุมสื่อสร้างสรรค์ทางดนตรีที่มีทั้งหนังสือ iPod, TK Music Library และเครื่องดนตรีให้ลองสัมผัส พื้นที่ที่เปิดโอกาสให้ได้ร้อง เล่น ฟังและค้นคว้าข้อมูลทางด้านดนตรีทุกประเภทจากทุกมุมโลก เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ทางดนตรี

7. ห้องสมุดไอที (IT Library) พื้นที่สำหรับส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้านไอทีพร้อมด้วยหนังสือและสื่อความรู้ IT ที่หลากหลายรวมทั้งให้บริการอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่อการฝึกฝนทักษะด้านไอทีด้วยตนเอง 8.ศูนย์เรียนรู้อเนกประสงค์ (Learning Auditorium) พื้นที่อเนกประสงค์สำหรับทุกการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ รวมถึงการเรียนรู้เชิงสาระบันเทิง (Edutainment) ทั้งการแสดงดนตรีละครเวที และศิลปะการแสดงแขนงต่าง ๆ 9.ลานสานฝัน (Open Square) พื้นที่เปิดกว้างสำหรับทุกวัยในการแสดงความสามารถ ผลงานความคิดและกิจกรรมสร้างสรรค์ทุกประเภท ทั้งการร้องเพลง เล่นละคร การเต้นรำ และสารพันกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อต่อยอดการเรียนรู้ อย่างไม่หยุดนิ่งพร้อมด้วยอุปกรณ์แสงเสียงที่ได้มาตรฐาน 10. ห้องฉายภาพยนตร์ (Mini Theater) ห้องจัดฉายภาพยนตร์หนังสั้น แอนิเมชัน เพื่อให้เด็กและเยาวชนได้เรียนรู้ทักษะผ่านประสบการณ์จริง กับภาพยนตร์คุณภาพทั้งของไทย และต่างประเทศและผลงานสร้างสรรค์ของเยาวชนคนรุ่นใหม่โดยไร้ขีดจำกัดทางจินตนาการพร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรเพื่อเพิ่มพูนภูมิปัญญา 11. ศูนย์อบรมไอที (IT Workshop) พื้นที่ฝึกอบรมไอทีด้วยหลักสูตรการฝึกอบรมหลากหลายเปิดกว้างสำหรับเยาวชน บุคคลทั่วไป รวมถึงผู้สูงอายุ เน้นการปฏิบัติจริงตั้งแต่การใช้งานคอมพิวเตอร์หรือการใช้งานคอมพิวเตอร์หรือการใช้งานอินเทอร์เน็ตขั้นพื้นฐาน จนถึงการทำแอนิเมชัน 12.ห้องบันทึกเสียง (Sound Room) ห้องบันทึกเสียงมาตรฐานสากล ในระบบดิจิทัลเพื่อรองรับการสร้างสรรค์สื่อคุณภาพหลากหลายประเภท เช่น ซ้อมดนตรี บันทึกเสียง ตลอดจนจัดทำหนังสือเสียง สำหรับผู้พิการทางสายตา

สรุปโดยรวม อุทยานการเรียนรู้ (TK Park) เป็นแหล่งการเรียนรู้เพื่ออนาคต โดยเน้นการปลูกฝังและส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ ทันสมัย ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง และแหล่งรวมกิจกรรมสร้างสรรค์ที่หลากหลาย รวมทั้งให้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกระจายความรู้ และเป็นแหล่งข้อมูลสาธารณะที่ง่ายในการเข้าถึง และสะดวกในการใช้บริการเพื่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ๆ คือ การเรียนรู้ด้วยสื่อสร้างสรรค์ที่ทันสมัยที่หลากหลาย สนองต่อทุกความต้องการของทุกวัย โดยมีพื้นที่ให้บริการและจัดกรรมเพื่อการเรียนรู้ 12 ส่วน ประกอบด้วย 1.ห้องสมุดมีชีวิต (Reading Park and Mediatheque) 2. มายด์ รูม (Mind Room) 3. ห้องเด็ก (Kinds Room) 4.ห้องเงียบ (Quiet-Room) 5. มุมกาแฟ H&C (H&C Coffee Corner) 6. ห้องสมุดดนตรี (Music Library)

7. ห้องสมุดไอที (IT Library) 8. ศูนย์เรียนรู้ห้องเนกประสงค์ (Learning Auditorium) 9. ลานสานฝัน (Open Square) 10. ห้องฉายภาพยนตร์ (Mini Theater) 11. ศูนย์อบรมไอที (IT Workshop) และ 12. ห้องบันทึกเสียง (Sound Room) ซึ่งอุทยานการเรียนรู้ มีภารกิจที่ไม่ซ้ำซ้อนกับภารกิจการจัดการศึกษาและการส่งเสริมวัฒนธรรมของส่วนราชการหรือหน่วยงานที่การดำเนินการอยู่แล้ว แต่จะเป็นการเพิ่มคุณค่าความแข็งแกร่ง (Strengthening) ในส่วนงานตามระบบดำเนินการได้

#### 4. โครงสร้างการบริหารอุทยานการเรียนรู้ (TK Park)

สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ เป็นหน่วยงานเฉพาะด้านภายใต้สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) ในสังกัดของสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งกำกับดูแลโดย คณะอนุกรรมการบริหารสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ และรองผู้อำนวยการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ บริหารจัดการและกำกับดูแลโดยภาพรวมของ อุทยานการเรียนรู้ ภายใต้นโยบายของคณะกรรมการสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) และคณะอนุกรรมการบริหารสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ โดยแบ่งส่วนการบริหารงานของสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ ออกเป็น 8 ฝ่าย ดังนี้ 1) ฝ่ายนโยบายและแผน 2) ฝ่ายอำนวยการ 3) ฝ่ายพัฒนาเครือข่าย 4) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ฝ่ายวิชาการ 6) ฝ่ายกิจกรรม 7) ฝ่ายห้องสมุดมีชีวิต และ 8) ฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์กร แสดงรายละเอียด ดังแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 โครงสร้างอุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park)

ที่มา : อุทยานการเรียนรู้ (2556 : เว็บไซต์)

## เทคนิคการบริหารเพื่อการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนหนึ่งเกิดจากการใช้เทคนิคการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และบริบทของหน่วยงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารจัดการยุคใหม่ที่น่าสนใจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้

### 1. การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality management : TQM)

#### 1.1 ความหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร

ทีคิวเอ็ม (TQM) ย่อมาจาก Total Quality Management มีนิกวิชาการด้านการจัดการคุณภาพได้เรียกเป็นภาษาไทยแตกต่างกันไป อาทิ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (ตามราชบัณฑิตยสถาน) การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม การบริหารคุณภาพโดยองค์รวม การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทีคิวเอ็ม (เรียกทับศัพท์) (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541 : 40) การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) (วารินทร์ สิ้นสูงสุด. 2542 : 1) การจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) (สุธี สุทธิสมบุรณ์และสมาน รังสิโยภุชฌ์. 2542 : 148) การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วองค์กร (อรทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 36) ระบบบริหารเชิงคุณภาพรวม (วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์. 2545 : 77) การจัดการคุณภาพโดยรวม (ณัฏฐพันธ์ เขจรพันธ์ และคณะ. 2545 : 36) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2547 : 2) สัมพันธ์กับ สุวิทย์ วงษาโฮ (2555 : 98) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (เสนห์ คำสมหมาย. 2555 : 23)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเรียก ทีคิวเอ็ม (TQM) ว่าการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีนิกวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายทัศนะ ดังนี้ การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ซึ่งอาจแยกได้ 3 ส่วน คือ T = Total (ทั้งหมด) หมายถึง ทั้งองค์กรและการครอบคลุมหน้าที่ทุกอย่างในองค์กร Q = Quality (คุณภาพ) หมายถึง การให้ในรูปของสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการหรือเกินกว่าที่ลูกค้าต้องการ M = Management (การจัดการ) หมายถึง การทำให้กระบวนการทำงานหลัก ๆ อยู่ภายใต้ ความสามารถในการควบคุม มีสมรรถนะสูงและสามารถนำคุณภาพผสมผสานลงไปในกระบวนการต่าง ๆ ได้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. 2547 : 2) สอดคล้องกับ วีระพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540 : 117) กล่าวว่า TQM หมายถึง ปรัชญาแห่งชีวิตขององค์กรธุรกิจ และเป็นระบบบริหารงาน ที่พนักงานทุกคน ตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับล่าง ในทุกฝ่าย ทุกแผนก ในทุกขั้นตอนของการผลิต ดำเนินกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพสินค้า และบริการมาตรฐานการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการคิดและวิธีอย่างเป็นระบบ PDCA โดยใช้เครื่องมือควบคุมการเสริมสร้างการศึกษาหาความรู้ และพัฒนาจิตสำนึกต่อคุณภาพในหมู่

พนักงานของบริษัท มีการพัฒนาวิจัยเทคโนโลยี ให้มีความก้าวหน้าเสมอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์การรวมทั้ง วิรุฐ มาฆะศิริานนท์ (2542 : 77) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ คือ การจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่า (Value) ในกระบวนการทำงาน (Working Process) ทุก ๆ ขั้นตอน โดยทุกคนในองค์การนั้นๆ จะต้องมีส่วนร่วมซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านการบริหารองค์การ การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน เป็นต้น ซึ่งสัมพันธ์กับ สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภุชญา (2542 : 148) ได้กล่าวถึงการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง ภาวะผูกพันขององค์การในระยะยาวในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดขึ้นทุกขั้นตอนของการทำงาน และการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของพนักงานทุกคน ส่วน วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545 : 5) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การจะเป็นทั้งแนวทางการความคิด และหลักปฏิบัติมุ่งมั่นให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์การ โดยการประสานทุกกระบวนการและทุกระบบในองค์การ เพื่อให้กิจกรรมและการดำเนินการต่าง ๆ สอดคล้องร่วมกัน เพื่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ ด้วยการใช้ทรัพยากรและศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้องค์การมาตรฐานระหว่างประเทศ (ISO/CD8402-1) (วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2545 : 47) กล่าวว่า TQM หมายถึง แนวทางการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยสมาชิกทุกคนขององค์กร มีส่วนร่วมและมุ่งผลกำไรในระยะยาว ด้ายการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า รวมทั้งการสร้างผลประโยชน์ตอบแทนแก่หมู่สมาชิกขององค์กร และสังคม สำหรับเสน่ห์ คำสมหมาย (2555 : 25) ได้ให้ความหมายว่า TQM เป็นระบบรูปแบบ หรือเทคนิคการบริหารแบบหนึ่ง ที่ผู้บริหารระดับสูง จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ทุกขั้นตอน และจะต้องคำนึงถึงหลักของความพึงพอใจของลูกค้า หลักการผลิตที่มีคุณภาพ หลักของการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในองค์การ มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 99) ได้ให้ความหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การว่า เป็นเทคนิคและวิธีการในการปรับปรุงหรือพัฒนาคุณภาพของกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการให้บริการต่าง ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การไว้หลากหลายซึ่งมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน อาทิ ไฟเกนบาม (Fiegenbaum. 1978 : 2) ได้นิยามว่า เป็นระบบอันทรงประสิทธิภาพที่รวมความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อพัฒนาคุณภาพ อารังรักษาคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดการประหยัดมากที่สุดในการผลิตและการบริการ โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าไว้อย่างครบถ้วน สอดคล้องกับ ฟาร์เรล (Farrel. 1994 : 98) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ คือ ปรัชญาการบริหาร

หมายถึง ประสิทธิภาพขององค์กรและความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาคุณภาพ และบริการ เพื่อเสนอให้ลูกค้า โดยเน้นที่ระบบและกระบวนการที่ต้องพัฒนา โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม สัมพันธ์กับ วิลเลียม (William. 1994 : 1) กล่าวถึงการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรว่า เป็นระบบ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการเพิ่มมูลค่า กระบวนการที่ดำเนินอยู่ในองค์กร ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินบนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจของพวกเขาว่ามูลค่าเพิ่มนั้นมีจริงหรือไม่ การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กรในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ซึ่งกระบวนการ การบริการและวัฒนธรรม องค์กรเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนั้น บราวน์ (Brown. 1994 : 4) ได้กล่าวว่าการจัดการคุณภาพทั้ง องค์กร คือ แนวคิดการบริหารซึ่งค้นหาการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการผลิต และบริการของ องค์กรทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เน้นความเข้าใจตัวแปร บทบาทของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ และการมีส่วนร่วมทุกระดับของพนักงาน จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำตาราง เปรียบเทียบความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ ดังตารางที่ 9 ดังนี้

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์-สังเคราะห์ ความหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร  
(Total Quality Management : TQM)

สอดคล้องกับแนวคิด ของนักวิชาการ	คำ/กลุ่มคำสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการ คุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM)				สรุปความหมาย ของการจัดการ คุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management)
	1. เทคนิควิธีการที่มุ่งให้เกิด การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด	2. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคน ในองค์กร	3. การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ อย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน	4. คำนี้ถึงความพึงพอใจของ ลูกค้าเป็นสำคัญ	
วีระพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2540)	/	/	/	/	สรุปได้ว่า การ จัดการคุณภาพทั้ง องค์กร หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการ ที่มุ่งเน้นการ ปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพ
วีรวิฑู มาฆะศิริานนท์ (2542)	/	/	/	/	
สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ	/	/	/	/	
สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2542)	/	/	/	/	
เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2547)	/	/	/	/	
วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545)	/	/	/	/	

สอดคล้องกับแนวคิด ของนักวิชาการ	คำ/กลุ่มคำสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการ คุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM)				สรุปความหมาย ของการจัดการ คุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management)
องค์การมาตรฐานระหว่าง ประเทศ (ISO/CD8402-1) เสนท์ คำสมหมาย (2555) สุวิทย์ วงษาไฮ (2555) Fiegenbaum (1978) Farrel (1994) William (1994) Brown (1994)	/	/	/	/	และประสิทธิผล สมาชิกทุกคนมี ส่วนร่วมในพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพ อย่างต่อเนื่องทั่ว ทั้งองค์การ โดยคำนึงถึงหลัก ความพึงพอใจของ ลูกค้าเป็นสำคัญ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากเอกสาร งานวิจัยของนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) มาจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์-สังเคราะห์ และเลือกเอาประเด็นหลักที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน (โดยใช้เกณฑ์ 3 ใน 4) สามารถสรุป ได้ว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในพัฒนาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ โดยคำนึงถึงหลักความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

### 1.2 องค์ประกอบหลักของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 60-64) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) ลูกค้า (Customer) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้าของ Peter F. Drucker ปรมาจารย์ด้านการบริหารธุรกิจร่วมสมัย (Modern Business Management Guru) ที่กระตุ้นให้คิดว่าธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ ไม่ว่าธุรกิจจะใหญ่เพียงใด ถ้าไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าเป้าหมายได้ การทำธุรกิจจะไม่ประสบผลสำเร็จได้

2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) นวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดโมเมนตัม (Momentum) ซึ่งจะทำให้การก้าวไปข้างหน้าของธุรกิจสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาระบบงานที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์การ โดยองค์การที่ทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจแก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงซึ่งมีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้คือ 1) ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลการดำเนินงานและสภาพแวดล้อม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพ ของระบบ และผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง 2) พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาการดำเนินงานที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง และ 3) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ เป็นธรรมชาติ และไม่สร้างความสูญเสียจากการตรวจสอบ

3) การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Employees Innovation) พนักงานทุกคนทั้งพนักงานระดับล่าง และผู้บริหารในหน่วยงาน จะต้องร่วมมือกัน โดยทุกแผนกต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์การคุณภาพเดียวกัน

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2544 : 66-67) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ไว้ดังนี้

1) การลดต้นทุน และการพัฒนาคุณภาพสินค้า หรือบริการจะเป็นวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการดำเนินงานด้านคุณภาพ เพื่อการดำรงอยู่ และการแข่งขันขององค์การ

2) สร้างความพึงพอใจ และความซื่อสัตย์ของลูกค้า เพราะลูกค้าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับปัจจุบันและอนาคตสร้างความพึงพอใจในงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานให้เขามีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการทำงานของธุรกิจ

3) ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการเจริญเติบโตในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์การคุณภาพโดยสมบูรณ์ ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่า TQM เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์การการเรียนรู้

4) มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ

### 1.4 ประโยชน์ของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM)

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การไว้อย่างหลากหลาย และแต่ละคนมีส่วนสอดคล้องและมีความคล้ายคลึงกัน อาทิ วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์ (2541 : 88) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ดังนี้ 1) ก่อให้เกิดคุณค่า (Value) ของสินค้าและบริการเพื่อนำเสนอต่อลูกค้า ซึ่งก็จะได้รับความพึงพอใจและมีความเชื่อมั่นพร้อมทั้งความภักดี (Loyalty) ต่อผลิตภัณฑ์ของเราจากฐานลูกค้า



ที่มีอยู่ 2) ก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน และความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืนตลอดไป 3) ช่วยลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงาน พร้อมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มรายรับจากยอดขาย อันหมายถึงผลกำไรที่จะเพิ่มสูงขึ้น 4) เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต เนื่องจากมีการกระจายงาน (Job Delegation) และเอื้ออำนาจให้ทุกระบวนการมีความคล่องตัวและประสานงานกันด้วย “รอบเวลา (Cycle Time)” ต่ำสุด พร้อมทั้งมี “สายโซ่แห่งคุณค่า (Value chain)” ที่สอดคล้องกันตลอดทั้งองค์การ ด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และ 5) เป็นผลที่เกิดพัฒนาการของ “องค์การฉลาดคิด (Creative Organization)” อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึงโอกาสทางธุรกิจและสินทรัพย์ทางอัจฉริยภาพ (Intellectual Capitals) ที่เพิ่มพูนขึ้น สอดคล้องกับ วิฑูรย์ สิมะโชคตี (2541 : 44) ได้กล่าวว่าการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ จะทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การสูงขึ้น (Improve the Performances) โดยสินค้าหรือบริการมีคุณภาพสูงขึ้น (Better Quality) ของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect : ZD) กำจัดของเสีย (Eliminate Waste) ออกแบบผลิตภัณฑ์ได้น่าสนใจมากขึ้น (Enhancing Product Design) บริการหรือส่งของได้เร็วขึ้น (Speeding Service Delivery) ลดต้นทุนการผลิต และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วม เป็นต้น สำหรับ ศิริพร ขอพรกลาง (2549 : 312) ได้กล่าวถึงผู้ที่ได้รับประโยชน์ของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ประกอบด้วย 1) ลูกค้า จะได้รับสิ่งที่เป็นความคาดหวังของเขอย่างสม่าเสมอ เรียกว่าครั้งแรกก็ประทับใจครั้งต่อไปก็ยิ่งนับถือ 2) ผู้ขาย (Suppliers) จะเกิดความชัดเจนถึงสิ่งที่มุ่งหวังจากเขา เพราะเนื่องจากผู้ที่เป็นผู้กำหนดรายละเอียดสินค้าและบริการนั้น มีความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าขององค์กรของเขา และ 3) ทุก ๆ คนในบริษัท เนื่องจากการนำเอาแนวความคิดเรื่อง TQM มาใช้นั้นจะช่วยสร้างเสริมความร่วมมือร่วมใจระหว่างกัน ตลอดจนประสานความสามัคคีซึ่งกันและกันของทุก ๆ คนในขบวนการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานพร้อม ๆ กับที่คุณภาพของผลงานก็ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วย

#### 1.5 การนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ไปประยุกต์ใช้ในองค์การ

พินธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2543 : 19) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ในหน่วยงานนั้น จำเป็นต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพ และวัฒนธรรมขององค์การ ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM และวิธีการนำมาใช้ 2) ต้องสอดคล้องและสนองต่อเป้าหมายขององค์การ 3) การนำ TQM มาใช้ต้องตัดสินใจให้แน่นอนแล้วจึงกำหนดขั้นต่อน 4) ควรนำมาประยุกต์ใช้เป็นบางส่วนโดยค่อย ๆ นำมาใช้ทีละน้อย ไม่ใช่เต็มรูปแบบ 5) การกำหนดรางวัลต้องไม่ผูกพันกับระบบขั้นหรือซี 6) สถาบันต้องแต่งตั้งผู้นำหรือทีมงานกลางเป็นแกนหลัก เพื่อดำเนินงาน TQM ก่อน 7) สร้างระบบกระบวนการใช้ TQM ให้ง่ายที่สุด และ 8) มีกระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรในสถาบันเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงต้องมี

ความพร้อมในด้านทรัพยากรบุคคล หน่วยงานต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามบริบทที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การเป็นเทคนิคและวิธีการที่มุ่งเน้นกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงงานทุกๆ ด้านให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ วัตถุประสงค์การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ คือการสร้าง ความพึงพอใจและความซื่อสัตย์กับลูกค้า การลดต้นทุน และการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานและบริการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกคนที่มุ่งมั่นพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ

## 2. การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Base Management : RBM)

### 2.1 ความหมายของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

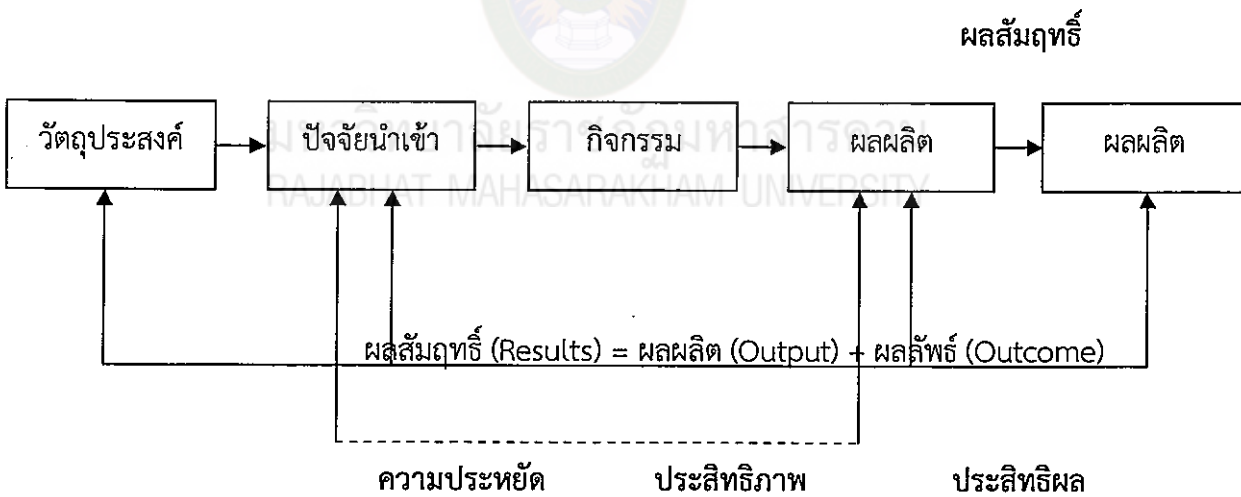
ความหมายของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีนักการศึกษา นักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related) และสุทธิธรรม ตันติรจนาวงศ์ (2550 : 4) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย (Target) และวัตถุประสงค์ (Objective) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การ และตลอดถึงผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าทางการเงิน และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ สำหรับ เสน่ห์ คำสมหมาย (2555 : 30) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ วัดผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 104) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน และตรวจวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ โดยอาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหาร

ทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ และผลสำเร็จขององค์การเป็นหลัก โดยกำหนดตัวชี้วัดเพื่อตรวจวัดผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

## 2.2 หลักการและเทคนิคของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

เมธินี จิตติขานนท์ (2553 : เว็บไซต์) และอำนาจ วัดจินดา (อ้างอิงถึงในสุทธิวรรณ ตันติรจนางค์. 2550 : 7) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการแนวใหม่ (NEW Management) ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้ (3E)  
 1) ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และ 3) ประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้  
 ดังแผนภาพที่ 7



## แผนภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)

ที่มา : เมธินี จิตติขานนท์ (2556 : เว็บไซต์)

## 2.3 องค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สุทธิวรรณ ตันติรจนางค์ (2550 : 9-13) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มี ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) เป็นการสร้างภาพอนาคตขององค์การ โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไป

เป็นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ การวิเคราะห์และจัดองค์การวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การแก้ปัญหาและการทบทวนกลยุทธ์เพื่อจัดการวางกลยุทธ์ใหม่ ในการบริหารองค์การ 2) การดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ (Results Chain) เป็นการเน้นการจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ โดยคำนึงนโยบายแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่มีการวิเคราะห์อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางสังคม และเศรษฐกิจขององค์การนั้น 3) การวัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Performance Measure) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ซึ่งจะต้องบอกถึงวิธีการวัดและจำนวนครั้งรวมทั้งผู้ที่วัดข้อมูล เอกสารที่ต้องการประกอบในการวัดผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดจะต้องชัดเจน ตรงเชื่อถือได้ และต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า ในการลงทุน (Cost Effectiveness) ที่ทำให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์การ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation Strategy) เป็นการประเมินผลการดำเนินกิจกรรมว่าบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ หรือการประเมินผลสัมฤทธิ์อาจจะประเมินการดำเนินงานระหว่างปี (Formative Mid-Form Evaluation) ว่า มีผลสัมฤทธิ์หรือผลการดำเนินงานตามที่กำหนดเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ขององค์การที่ต้องมีระบบข้อมูลที่ได้มาอย่างถูกต้องชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสิ้นสุดการดำเนินงานได้ผลสัมฤทธิ์ภาพรวมขององค์การ และ 5) การรายงานผลการดำเนิน (Reporting Strategy) การรายงานผลการดำเนินงานเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการรายงานผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานประจำปี 3 ปี หรือ 5 ปี ขององค์การต่อผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### 2.4 ลักษณะขององค์การที่บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 20-22) กล่าวว่า องค์การใดที่ได้นำระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้บริหารจัดการองค์การ จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรม หรือการทำงานตามกฎระเบียบ 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้น สั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น 3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ 4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณ ให้หน่วยงาน หรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน

สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก 5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนเองทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นนั้นจะช่วยให้อบรมเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสม 6) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลางได้เป็นผู้แก้ปัญหา เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป 7) มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้น กระชับ ในเรื่องที่สำคัญเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาดเป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ต้องการ และให้บริการได้อย่างรวดเร็ว 8) มีวัฒนธรรม และอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อให้การทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่มุ่งเน้นจะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่เอื้อการเรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และ 9) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและได้มีดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทน ตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

## 2.5 การนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ประยุกต์ใช้ในองค์การ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 151-152) ได้กล่าวถึงการขั้นตอนการนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาประยุกต์ใช้ในองค์การ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การซึ่งองค์การจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์การหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การ (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) 2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้ 3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนด และ 4) การให้รางวัลตอบแทน

หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้วผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ เทคนิคการบริหารงานที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ และผลสำเร็จขององค์การเป็นหลัก โดยกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อตรวจวัดผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แนวคิดหลักของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญในเรื่องของความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด การทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effectiveness) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ (Results Chain) การวัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Performance Measure) การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation Strategy) และการรายงานผลการดำเนิน (Reporting Strategy) เพื่อให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที่

### 3. การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

#### 3.1 ความเป็นมา และพัฒนาการของ Balanced Scorecard

เริ่มมีการกล่าวถึงมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 โดย Professor Robert Kaplan จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Dr. David Norton ผู้เป็นซีอีโอของ Nolan, Norton & Company, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology consulting firm) โดยบุคคลทั้ง 2 เป็นผู้เสนอแนวคิดนี้ เพื่อช่วยในการประเมินองค์กร และนำเสนอรายงานให้ผู้บริหาร โดยอาศัยมุมมอง (Perspectives) อื่นนอกเหนือจากมุมมองทางการเงิน เพราะจากการศึกษาของ Kaplan & Norton พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้ตัวบ่งชี้ทางการเงินเป็นหลัก และภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารเริ่มจะพบว่า การที่องค์กรจะพบความสำเร็จและอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนั้น การอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียวมันไม่เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดหลายประการ Balanced Scorecard ได้มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มมีการกล่าวถึง และใช้อย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. 1992 เป็นต้นมา (ฟสุ เดชะรินทร์. 2545 : 25) Kaplan & Norton ได้เสนอแนวความคิดในเรื่องการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน (financial Indicators) แต่เพียงอย่างเดียว ทั้งสองเสนอว่า องค์กรควรใช้ระบบวัดผลที่มีดุลยภาพมากยิ่งขึ้น โดยแยกตัวชี้วัดออกเป็น 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการ

ภายใน (internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) (ยุทธนา แซ่เตี่ยว. 2547 : 70) ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect) เช่น องค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้า ซึ่งการจะหาลูกค้าได้ต้องมี การดำเนินงานภายในที่ดี ซึ่งการจะดำเนินงานภายในให้ได้ดี พนักงานต้องมีทักษะ มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมในการทำงานจากความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลดังกล่าวทำให้ Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากเครื่องมือ ในการประเมินผลทั่วไป (ณรงค์ศักดิ์ บุญมาลิก. 2553 : 1) Kaplan และ Norton ได้มีการตีพิมพ์ผลงาน Balanced Scorecard เป็นครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี พ.ศ. 1992 (พ.ศ. 2535) ต่อมาแนวคิด BSC ได้รับการยกย่องจากวารสาร Harvard Business Review ให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุดในรอบ 75 ปี จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1996 (พ.ศ. 2539) Kaplan และ Norton ได้เขียนหนังสือเรื่อง Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System ขึ้นมา โดยมุ่งเน้นการใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการบริหาร เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมากกว่าเป็นเพียงเครื่องมือในการวัดหรือประเมินผลองค์กร เนื่องจากแนวคิด BSC มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรธุรกิจและหน่วยงานของรัฐทั่วโลก บุคคลทั้งสองจึงได้พัฒนาหลักการของแนวคิดอย่างต่อเนื่อง โดยได้ร่วมกันเขียนหนังสือมาอีกเล่มชื่อ The Strategy Focused Organization ในปี ค.ศ. 2001 (พ.ศ. 2544) ซึ่งเป็นการพัฒนา BSC ให้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมุ่งเน้นให้ใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการวัด/ ประเมินผลเพื่อช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (วิทยา เจียรพันธ์. 2547 : 7-10 )

### 3.2 ความหมายของการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

เนื่องจากภาวะการแข่งขัน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน องค์กรภาคราชการ ภาครัฐ วิชาหกิจ และภาคเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ และต้องมีการแสวงหาเครื่องมือด้านการจัดการใหม่เข้ามาช่วย การบริหารและพัฒนาองค์กร เครื่องมือที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดก็คือ บริหารเชิงดุลยภาพ และได้รับความนิยมนำมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ส่งผลทำให้หลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงดุลยภาพ มีวิวัฒนาการและการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้ให้ความหมาย หลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวม นำเสนอความหมายของการบริหารงานเชิงดุลยภาพ พอสังเขปดังนี้ Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996 : 75-85) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงดุลยภาพ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลประเมินผล เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

(alignment and focused) และ Robert S. Kaplan & David P. Norton (2000 : 137) ยังได้เปรียบเทียบ Balanced Scorecard กับห้องปฏิบัติการทางการจัดการ (Management cockpit) ซึ่งเป็นห้องที่ใช้สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยภายในห้องได้รับการออกแบบให้เหมาะสมกับการรับรู้ข้อมูล และการตัดสินใจของผู้บริหาร สอดคล้องกับ นุชรินทร์ สิริประภาวรรณ (2549 : 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า Balance Scorecard เป็นระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรที่มุ่งเน้นให้ได้วัตถุประสงค์ (Objectives) ดัชนีชี้วัด (Key Performance indicators) ค่าเป้าหมาย (Targets) และแผนงาน (Initiatives) ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment) ได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกัน Balance Scorecard จึงเปรียบเสมือน “ห้องบังคับการบิน” (Cockpit) ที่แสดงรายงานตัวชี้วัดข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบินเพื่อถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย และผู้โดยสารมีความประทับใจในการเดินทาง ทั้งในเรื่องอุณหภูมิของห้องโดยสารสมรรถภาพในการบินได้อย่างราบรื่นและไม่สะเทือน หากนำ balance scorecard มาใช้ในหน่วยงานก็จะทำให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลภาวะความเป็นไปทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงาน (Key success factors) เพราะจะมีตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นว่าระดับผลงานที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ในระดับที่สูงกว่า หรือต่ำกว่าค่าเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบ ตรวจสอบสถานะและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องก่อนที่จะสายเกินแก้ และ วีรยุทธ มาชะศิริานนท์ และสิทธิชัย ทรงอธิกมาศ (2547 : 13) ให้ความหมาย การบริหารเชิงดุลยภาพ ว่าเป็นกรอบการทำงานที่สามารถใช้เพื่อแปลงกลยุทธ์เป็นการกระทำ โดยการใช้ภาษาที่เป็นตัวเลขที่วัดได้ ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ และปฏิบัติตามได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับ วีระเดช เชื้อนาม (2549 : 15) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นเครื่องมือในการวัดผลงานที่รอบด้าน มีทั้งการวัดผลที่เป็นการเงิน และไม่ใช้การเงิน ซึ่งการบริหารเชิงดุลยภาพได้พัฒนาไปสู่เครื่องมือการบริหารจัดการคือ ทำหน้าที่แปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ กำหนดตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนงานโครงการ งบประมาณ และวางระบบการวัดและประเมินผลงาน และแก่นสาระที่แท้จริงของการบริหารเชิงดุลยภาพ คือ การสื่อสาร หรือบอกกล่าวยุทธศาสตร์ให้บุคลากรในหน่วยงานรู้ว่ามီးอะไรบ้าง บทบาทหน้าที่ของแต่ละคนมีอะไรบ้าง เพื่อรับรู้ให้ตรงกันและร่วมแรงร่วมใจผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก (2553 : 1) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงดุลยภาพ คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียวแต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน และแต่ละคน โดยระบบของการบริหารเชิงดุลยภาพ จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานโดยพิจารณา



จากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดี และมีประสิทธิผลดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ นงเยาว์ แคนสุข (2555 : 63) ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถนำปัจจัยหลักทางกลยุทธ์ขององค์กรแปลงไปสู่การปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการพิจารณาผลสำเร็จของการทำงานโดยผ่านมุมมองด้านผลผลิต : ผู้เรียน ชุมชน ด้านกระบวนการภายใน ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านการพัฒนาองค์กร โดยทำหน้าที่ที่สำคัญคือ เป็นตัวสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจยุทธศาสตร์ตรงกัน และสามารถร่วมแรงร่วมใจผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้ จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดทำตารางเปรียบเทียบความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ ดังตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ - สังเคราะห์ความหมายของการบริหารเชิงดุลยภาพ  
(Balanced Scorecard : BSC)

คำ/กลุ่มคำสำคัญที่เกี่ยวกับ การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)	สอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัย						สรุปความหมาย ของการบริหาร เชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)
	Kaplan Norton (1996: 75-85)	นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ (2549: )	วีระกู มาณะศิริภานนท์ และสิทธิชัย ทรงอิทธิภาค (2547 : 13)	วีระเดช เชื้ออนาม (2549 : 15)	ณรงค์ศักดิ์ บุญยมลิก (2553) 1)	นงเยาว์ แคนสุข (2555 : 63)	
1. เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล ประเมินผลรอบด้าน	/	/	/	/	/	/	สรุปได้ว่า การบริหารงาน แบบดุลยภาพ
2. เปรียบเหมือนห้องปฏิบัติ ทางการจัดการ(Management cockpit) ซึ่งเป็นห้องที่ใช้สำหรับ การตัดสินใจของผู้บริหาร	/	/	-	-	-	-	Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ (Strategic implementation)	/	/	/	/	/	/	ใช้ในการวัดผล ประเมินผล และ เป็นเครื่องมือที่

คำ/กลุ่มคำสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)	สอดคล้องกับแนวคิดของผู้รู้						สรุปความหมายของการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)
	Kaplan Norton (1996: 75-85) (2000: 137)	นุชรัตน์ สิริประภารณ (2549: )	ศิริวธ มาษะศิริรานนท์ และสิทธิชัย ทรงอิทธิภมาศ (2547:13)	วีระเดช เชื้อนาม (2549: 15 )	ณรงศักดิ์ บุษยมาลิก (2553: 1)	นงเยาว์ แคนสุข (2555: 63)	
4. มุ่งเน้นให้ได้วัตถุประสงค์ (objectives) ดัชนีชี้วัด (key Performance indicators) ค่าเป้าหมาย (targets) และแผนงาน (initiatives) ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (alignment) ได้อย่างชัดเจนและสอดคล้อง	/	/	/	/	/	/	สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผลสำเร็จขององค์กรโดยผ่านมุมมองต่างๆ
5. การสื่อสารหรือบอกกล่าวยุทธศาสตร์ให้บุคลากรในหน่วยงานรู้ว่ามื่อะไรบ้าง บทบาทหน้าที่ของแต่ละคนมีอะไรบ้าง เพื่อรับรู้ให้ตรงกัน	/	-	/	/	/	/	ที่จะช่วยให้เกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นตัวสื่อสารให้
6. ร่วมแรงร่วมใจผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้	/	/	/	/	/	/	บุคลากรร่วมแรงร่วมใจผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้ง

จากตาราง ที่ 10 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นสำคัญจากเอกสาร งานวิจัยของนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมาย ของการบริหารงานเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard มาจัดทำเป็นตาราง วิเคราะห์-สังเคราะห์ และเลือกเอาประเด็นหลักที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน (โดยใช้เกณฑ์ 4 ใน 6) สรุปความหมายของ การบริหารงานเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard ได้ว่า เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลประเมินผล และเป็นเครื่องมือที่สามารถแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผลสำเร็จขององค์กรโดยผ่านมุมมองต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดความ สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นตัวสื่อสารให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจผลักดันให้องค์กรไป สู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ตั้งไว้

### 3.3 หลักการของ Balanced Scorecard ในการบริหารจัดการองค์การ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ มีผู้กล่าวถึงหลักการและขั้นตอน ในการจัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพไว้อย่างหลากหลาย และแต่ละคนมีส่วนสอดคล้องและมีความ คล้ายคลึงกัน ดังนี้ พลุ เดชะรินทร์ (2545 : 47-49 ) กล่าวว่า การจัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพ ในองค์การ ประกอบด้วยหลักการและขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) วิเคราะห์มุมมองว่าควรจะมีกี่มุมมอง (Perspectives) และแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันอย่างไร (Cause and Effect Relationship) 4) จัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์ จัดทำตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiative) 5) การประชุมร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง เพื่อยืนยัน และเห็นชอบในแผนที่ทางยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้น 6) แปลงตัวชี้วัด เป้าหมายระดับองค์กรไปสู่ผู้บริหารระดับรอง และระดับบุคคลต่อไป และ 7) จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน และโครงการ ซึ่ง พลุ เดชะรินทร์ (2548 : 14 ; อ้างถึงใน ศิริ ถีอาสนา. 2557 : 109-113) ได้เสนอเพิ่มเติมถึงกระบวนการพัฒนา Balanced Scorecard ไว้อย่างน่าสนใจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ขององค์กร การจัดทำ Balanced Scorecard จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการ ทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นก็คือ การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic themes) ซึ่งหลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว จะถึง ขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดทำ Balanced Scorecard ซึ่งก็คือการจัดทำแผนที่กล ยุทธ์ (Strategy map) ซึ่งแผนที่กลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของ วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard โดยวัตถุประสงค์การพัฒนาแผนที่กล ยุทธ์ขององค์กรดำเนินตามขั้นตอนดังนี้ 1) ตัดสินใจก่อนว่า Balanced Scorecard ขององค์กรจะ ประกอบด้วยมุมมองกี่มุมมอง ซึ่งจะมีทางเลือกอยู่ 2 ประการ คือ ยึดตามแนวคิดดั้งเดิมของ Kaplan และ Norton ที่ประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก และพัฒนามุมมองขององค์กรขึ้นมาเอง

2) นำมุมมองทั้งสี่มาจัดเรียงกันโดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของเหตุและผล (Cause and effect) ของแต่ละมุมมอง 3) กำหนดวัตถุประสงค์ แต่ละประการภายใต้แต่ละมุมมองซึ่งจะถูกเชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุและผล (Cause and effect) 4) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์แต่ละประการในรูปของเหตุและผล เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน ว่าการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านจะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างไร

เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร ขั้นตอนต่อไปจึงจะถึงการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate scorecard) ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำตัวชี้วัด เพื่อเป็นดัชนีหรือเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านนั้นหรือไม่ ตามเกณฑ์ของ Kaplan and Norton แล้ว Balanced Scorecard หนึ่ง ๆ ควรจะประกอบด้วยตัวชี้วัดระหว่าง 20 – 25 ตัว เพื่อให้องค์กรได้มุ่งเน้นในการประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองผู้จัดทำ จะต้องพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งผู้ที่จัดทำจะต้องมีประสบการณ์ในงานที่ตนเองทำ อยู่พอสมควร ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a good key performance indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น 3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และ ไม่ใช่ด้านการเงิน 4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead indicators) และ ผล (Lag indicators) 5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว 6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป 8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี 9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร สำหรับเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความพร้อมของข้อมูล (Data availability) โดยประเมินว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ 2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด 3) ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่มีพร้อมและถูกต้องแต่ปรากฏว่าเป็นข้อมูลของ 2 ปีที่แล้ว 4) ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of data collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัวต้นทุนในการจัดหามากหรือน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวชี้วัดตัวนั้น ๆ 5) ความชัดเจนของตัวชี้วัด (clarity of KPI) เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้น ๆ มีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆ ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ 6) ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผล

การดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึง สิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

7) ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI) 8) ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs) ขั้นที่ 3 Measurement Template การสร้าง Measurement template เป็นการสร้างภายหลังจากที่ได้จัดทำตัวชี้วัดแล้ว โดยองค์กรจะต้องจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว (Measurement template) โดยวัตถุประสงค์ในการจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัดนี้ก็เพื่อเป็นการแสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้ชัดเจน อีกทั้งเพื่อเป็นการยืนยันให้แน่ใจร่วมกันว่าความเข้าใจในความหมายของตัวชี้วัดแต่ละคนเหมือนกันหรือไม่ อีกทั้งยังเปรียบเทียบเสมือนเป็นคัมภีร์ แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว ขั้นที่ 4 การจัดทำแผนกลยุทธ์และงบประมาณ 1) Strategic initiatives หลังจากได้จัดทำ “แผนที่กลยุทธ์” ซึ่งจะเป็นการนำเสนอความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละมุมมองไว้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เป็นความคิดริเริ่มต่าง ๆ (Strategic Initiatives) เพื่อให้ตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์บรรลุผล 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ หลังจากจัดทำ Strategic Initiatives แล้วก็จะเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการโดยนำ Strategic Initiatives ที่กำหนดไว้มา กำหนดกิจกรรมโดยละเอียด, กำหนดระยะเวลาดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม, กำหนดผู้รับผิดชอบ และคิดงบประมาณสอดคล้องกัน นอกจากนี้ วีระเดช เชื้อนาม และ มัลลิกา เชื้อนาม (2549 : 20-21) กล่าวว่า หลักสำคัญในการจัดทำกรบริหารเชิงดุลยภาพขององค์กรคือ การสำรวจองค์กรก่อนที่จะทำการบริหารเชิงดุลยภาพต้องสำรวจก่อนว่า องค์กรมียุทธศาสตร์หรือไม่ ถ้ายังไม่มีต้องรีบทำเป็นอันดับแรกโดยใช้การบริหารเชิงดุลยภาพเป็นกรอบในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้ และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) นำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง และ นำยุทธศาสตร์มาจัดทำรายละเอียดตามหลักการของการบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งประกอบด้วย (1) จัดทำวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ (2) เขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (3) กำหนดตัวชี้วัด (4) จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (5) กำหนดแผนงานโครงการ (6) กำหนดงบประมาณ และ (7) ออกแบบระบบการวัดผลงานเช่นเดียวกับ ดุสิต สมศรี (2551 : 110-111) ที่กล่าวว่า การจะนำ Balanced Scorecard ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ และเหมาะสมกับหน่วยงาน ประกอบด้วย ขั้นตอน และหลักการที่สำคัญ ได้แก่ จัดทำวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์มา กำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า เมื่อดำเนินยุทธศาสตร์แล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไรบ้าง เขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นการนำวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ มาจัดทำในรูปแผนผังเพื่อแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จยุทธศาสตร์ โดยใช้ KPI จัดทำและทบทวน KPI เป็นการนำวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ มากำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริง วิเคราะห์หน่วยงาน เป็นการนำ KPI ที่กำหนดมาวิเคราะห์ว่าหน่วยงานใดควรเป็นเจ้าของเรื่องหรือเจ้าภาพหลักที่จะทำให้ KPI นั้นบรรลุเป้าหมาย และมีหน่วยงานใดบ้างเป็นหน่วยสนับสนุน จัดทำ Template เป็นการจัดทำรายละเอียด KPI ว่ามีความหมายว่าอย่างไร มีวิธีการวัดอย่างไร ข้อมูลใดบ่งชี้บ้าง และหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จ และ จัดทำ Strategic Initiative เป็นการเลือกแผนงาน/โครงการ ที่คาดว่าจะทำให้ตัวบ่งชี้วัดบรรลุเป้าหมาย และเจริญสิน เลิศมหกิจ (2548 : 32) กล่าวว่า แนวคิดหลักของ BSC เริ่มจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ต่อมาก็จัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อแปลงกลยุทธ์สู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ต้องการและเชื่อมโยงกับ ดัชนีชี้วัด หรือ Key Performance Indicators (KPIs) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรม คือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรม คือดัชนีชี้วัดที่สามารถวัดหรือประเมินออกมาเป็นตัวเลข เพื่อติดตามและประเมินผลกลยุทธ์กับความสำเร็จที่เกิดขึ้น รวมทั้งกระจายดัชนีชี้วัดระดับองค์การสู่ระดับรองลงไป สุดท้ายคือการนำไปปฏิบัติและปรับปรุง โดยรวมแล้วกระบวนการนำ BSC & KPI ไปใช้ในองค์การประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1. ขั้นการวางแผน เป็นการเริ่มจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนที่กลยุทธ์และกำหนดดัชนีชี้วัดระดับต่าง ๆ 2. ขั้นการนำไปปฏิบัติ เก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล จัดทำแผนปรับปรุงและรายงานผล 3. ขั้นการทบทวนผลการดำเนินงาน/แผนที่กลยุทธ์/ดัชนีชี้วัดและสรุปการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และ 4. ขั้นการบูรณาการ BSC กับแนวคิดการบริหารจัดการอื่น ๆ นอกจากนั้น ยุทธนา แซ่เตี่ยว (2547 : 82-98 ) ได้กล่าวถึงขั้นตอนหลักของกระบวนการพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ ดังนี้

1. การยืนยันและการวิเคราะห์กลยุทธ์ หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์มาแล้วมาสรุปรวบยอดให้เห็นเฉพาะสาระสำคัญของกลยุทธ์
2. การสร้างแผนกลยุทธ์
3. การกำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดที่จำเป็น
4. การกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด และ
5. การกำหนดแผนปฏิบัติ

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในหลักการ และขั้นตอนการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ มาบริหารจัดการองค์กร จึงได้ทำการวิเคราะห์หลักการดังกล่าว และขอเสนอตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์-สังเคราะห์ หลักการและขั้นตอนการใช้ BSC บริหารจัดการองค์กร

หน่วยงาน/องค์กร/นักวิชาการ	หลักการ/ขั้นตอนการใช้ BSC บริหารจัดการองค์กร					
	วิเคราะห์องค์กร	กำหนดทิศทางองค์กร	วิเคราะห์ความสัมพันธ์	การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์	การตรวจสอบและประเมิน
พลุ เดชะรินทร์ (2545), (2548)	/	/	/	/	/	/
วีระเดช และมัลลิกา เชื้อนาม (2549)	/	/	/	/	/	/
ดุสิต สมศรี (2551)	/	/	/	/	/	/
เจริญสิน เลิศมหกิจ (2548)	/	/	/	/	/	/
ยุทธนา แซ่เตี่ยว (2546)	/	/	/	/	/	-

จากหลักการและขั้นตอนการใช้ การบริหารเชิงดุลยภาพ ในการบริหารจัดการองค์กร ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำจัดทำเป็นตารางวิเคราะห์ และเลือกเอาประเด็นหลักสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (โดยใช้เกณฑ์ 4 ใน 6) มาสรุป เป็นขั้นตอนการใช้การบริหารเชิงดุลยภาพ บริหารจัดการองค์กรได้ดังนี้ 1) การวิเคราะห์องค์กร 2) การกำหนดทิศทางองค์กร 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลผ่านมุมมองที่กำหนด 4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ 5) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และ 6) การตรวจสอบและประเมินผล

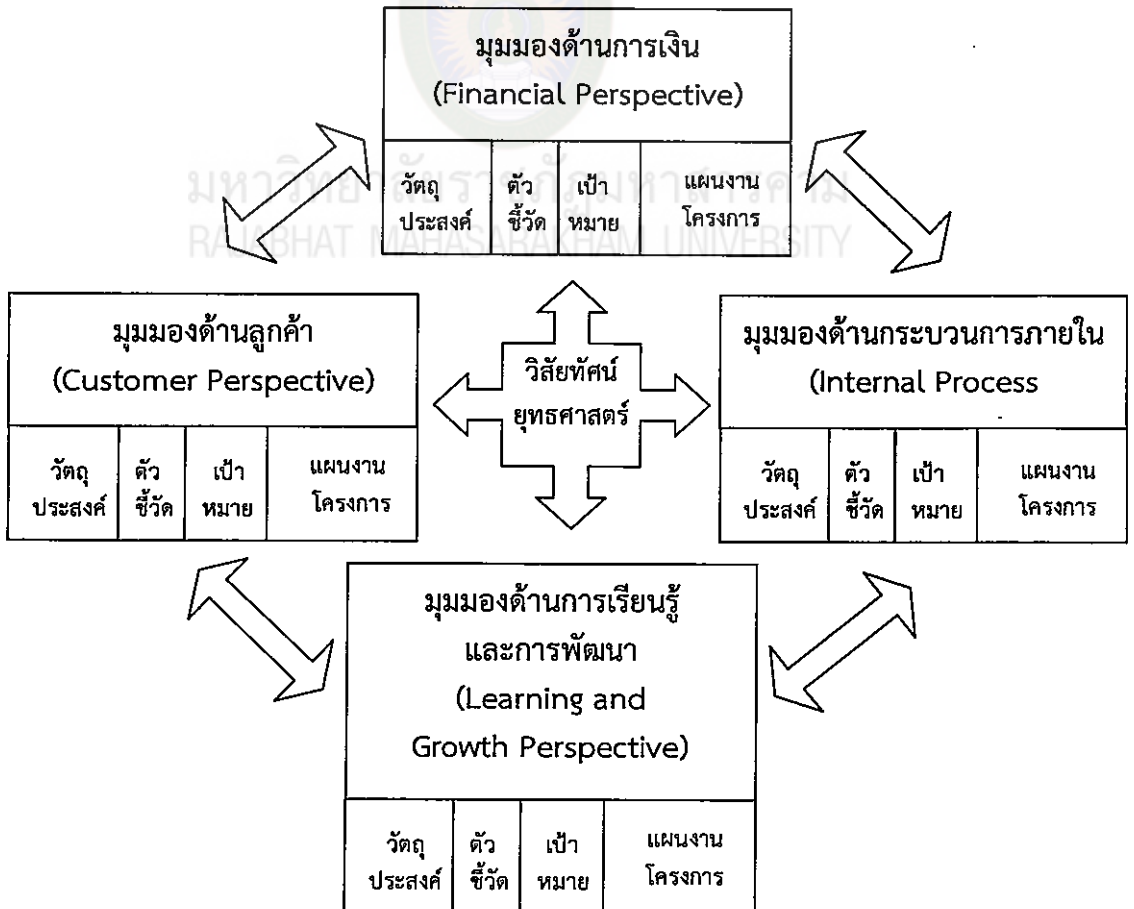
### 3.4 มุมมองของการบริหารเชิงดุลยภาพ Balance Scorecard ภายในองค์กร

การกำหนดมุมมองต่าง ๆ ภายใต้การบริหารเชิงดุลยภาพ พลุ เดชะรินทร์ (2548 ก : 24-25) กล่าวว่า Balance Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารชนิดหนึ่งที่ได้พัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อวัดผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้านคือ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มีวัตถุประสงค์ ที่สำคัญได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่น ๆ เป็นต้น 2) มุมมองด้านลูกค้า/นักเรียน (Customer Perspective) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอเสนอสินค้า ที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น องค์ประกอบของแต่ละมุมมอง มุมมองทั้ง 4 ด้าน จะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective) ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่องค์กรมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ
- 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ key Performance indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
- 3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุผลของตัวชี้วัดแต่ละประการ และ
- 4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

โดยมุมมองทั้ง 4 ด้าน จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร Kaplan กับ Norton ได้เสนอต่อไปว่า ภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน / โครงการ กิจกรรม (Initiatives) ดังแผนภาพที่ 9 ดังนี้



แผนภาพที่ 9 มุมมองทั้ง 4 ด้าน ของการบริหารเชิงดุลยภาพ  
ที่มา : พสุ เดชะรินทร์ (2548ก : 24-25)



รายละเอียดในมุมมองทั้ง 4 ด้าน ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองแรกสุดของ Balance Scorecard ซึ่งเป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับสถานะการเงินขององค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองนี้จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรในการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่ต่อมาจากมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากองค์กรจะบรรลุความสำเร็จทางด้านการเงินได้ ก็ต้องมาจากการที่มีลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กรนั่นเอง ซึ่งผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองนี้จะเป็นสิ่งที่บอกผลการปฏิบัติงานขององค์กรในการบรรลุความสำเร็จในมุมมองด้านการเงิน 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) เป็นมุมมองที่ต่อมาจากมุมมองด้านลูกค้า เนื่องจากองค์กรจะบรรลุความสำเร็จทางด้านการเงิน และด้านลูกค้าได้ก็ต้องมาจากองค์กรมีกระบวนการภายในที่เป็นเลิศและมีผลการปฏิบัติงานขององค์กรในการบรรลุความสำเร็จในมุมมองด้านการเงินและด้านลูกค้า 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่ต่อมาจากมุมมองด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากองค์กรจะบรรลุความสำเร็จทางด้านกระบวนการภายในได้ ก็ต้องมาจากการที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาที่เหมาะสม

โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย ช่อง 4 ช่อง ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) ความหมายของวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น 1.1) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุนการเพิ่มขึ้นของผลผลิต เป็นต้น 1.2) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น 1.3) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็ว การจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น 1.4) วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวอย่างเช่น 2.1) ภายใต้จุดประสงค์ของการเพิ่มขึ้นของรายได้ของมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา 2.2) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าของมุมมองด้านลูกค้า ตัวชี้วัดที่นิยมใช้กัน ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่หายไป (Defection Rate) 2.3) ภายใต้วัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพของมุมมองด้าน

กระบวนการภายใน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตหรือร้อยละ ของสินค้าที่ผ่านการตรวจคุณภาพ 3) เป้าหมาย (target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ ตัวอย่างเช่น 3.1) เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี 3.2) เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปจะต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี 3.3) เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี 3.4) เป้าหมายจำนวนชั่วโมงในการอบรมเท่ากับ 10 ต่อคนต่อปี เป็นต้น 4) แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่ง Initiatives นี้ ควรจะเป็นสิ่งใหม่ หรือไม่เคยทำมาก่อน อย่างไรก็ตามในการคิด Initiatives ไม่ใช่เป็นเพียงนำสิ่งที่ทำอยู่แล้วมาใส่เท่านั้น เนื่องจากในสิ่งที่ทำอยู่แล้วนั้นถ้ามันไม่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ย่อมไม่เป็น Strategic Initiatives (พสุ เดชะรินทร์. 2548ข : 25-28) การจะนำ Balance Scorecard ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรต่าง ๆ ต้องรู้จักกำหนดมุมมอง ทั้ง 4 ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษามุมมองขององค์กรหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการกำหนดมุมมอง ได้แก่ มุมมองของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และได้มีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าว ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานภาครัฐได้มอบหมายให้บริษัทไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทีริช) เป็นผู้ประเมิน ซึ่งบริษัทดังกล่าวได้นำแนวคิด Balanced Scorecard โดยจัดมุมมองออกเป็น 4 มุมมอง (มิติ) ดังนี้ 1.1) มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ เทียบได้กับมุมมองด้านการเงิน 1.2) มิติด้านประสิทธิภาพ เทียบได้กับมุมมองด้านกระบวนการภายใน 1.3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เทียบได้กับมุมมองด้านลูกค้า และ 1.4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร เทียบได้กับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์. 2547 : เว็บไซต์) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ ได้มีการนำแนวคิด Balance Scorecard มาใช้โดยได้แบ่งมุมมอง (Perspective) ด้านการจัดการศึกษาออกเป็น 4 มุมมอง คือ 2.1) มุมมองด้านนักเรียน (Student) โดยเน้นที่โอกาสด้านการได้รับการบริการการศึกษา การจบหลักสูตร คุณภาพตามหลักสูตร การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2.2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) โดยเน้นด้านรูปแบบการจัดการศึกษา เครือข่ายที่เข้าร่วมการพัฒนาหลักสูตร เทคนิควิธีการสอน 2.3) มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (Learning and Growth) โดยเน้นความสามารถของบุคลากร ตามมาตรฐานวิชาชีพ ระบบ ICT เพื่อการบริหาร วัฒนธรรมค่านิยม และ 2.4) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource) โดยเน้นด้านความเพียงพอของทรัพยากรและ

เหมาะสมกับการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ (วีระเดช เขื่อนาม. 2546 : เว็บไซต์) สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนด “กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ” เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักประกอบด้วย 3.1) มุมมองด้านผู้มีส่วน เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาองค์การจากผู้รับบริการ ประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ฯลฯ 3.2) มุมมองด้าน องค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปที่โครงสร้าง องค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยม 3.3) มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถของ องค์กรต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต การมอง ไปในอนาคตว่า องค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม 3.4) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับ การประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ รวมถึงการทุจริตและ ประพฤติมิชอบที่ปรากฏ (สมพิศ ใช้เฮียง. 2550 : 15) สอดคล้องกับ ศิริ ถีอาสนา (2549 : 58) ซึ่งได้ทำการศึกษาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยได้กำหนดมุมมอง สำหรับการศึกษ จำนวน 3 มุมมอง ได้แก่ 4.1) มุมมองด้านลูกค้าประกอบด้วยมาตรฐาน การเรียนรู้และผู้จบการศึกษาและการบริการทางวิชาการ 4.2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วยการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 4.3) มุมมองด้านการเรียนรู้และ การเจริญเติบโต ประกอบด้วยการวิจัย / นวัตกรรมของครู/นักศึกษา และการสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งมีกิจกรรมย่อยๆ สนับสนุนแต่ละมุมมอง 15 กิจกรรม 5) นางเยาว์ แคนสุข (2555 : 68) ได้กำหนดมุมมอง ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงดุลยภาพ โดยประยุกต์จากหลักการของ Balance Scorecard และสอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษา ตลอดจนมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ดังนี้ 5.1) มุมมองด้านผลผลิต : ผู้เรียน ชุมชน เป็นมุมมองที่บ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในการบรรลุความสำเร็จวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์การพัฒนา 5.2) มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นมุมมองที่บ่งบอกผลการบริการ หรือการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อบรรลุความสำเร็จในมุมมองด้านผลผลิต : ผู้เรียน ชุมชน 5.3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ที่ผู้เรียนต้องการกับกระบวนการภายในใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องสร้างขึ้นเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ลูกค้า ต้องการ และ 5.4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร เป็นมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร

เพื่อให้มีความพร้อม และความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการ โดยแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ /กิจกรรม 6) ปณัฑพร เรืองเชิงชุม (2549 : 28) ประเมินผลการดำเนินงานของวิทยาลัยบัณฑิต ศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้กำหนดมุมมอง สำหรับการศึกษ จำนวน 4 มุมมอง ได้แก่ 6.1) มุมมองด้านการประเมินผล 6.2) มุมมองด้าน คุณภาพการให้บริการ 6.3) มุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน 6.4) มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา เพื่อให้เห็นแนวทางการกำหนดมุมมองที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน ผู้วิจัยศึกษาได้ จัดทำตารางเปรียบเทียบมุมมอง (มิติ) ของ Balanced Scorecard แนวคิดของ Kaplan & Norton กับมุมมอง (มิติ) นักวิชาการ/ องค์กรต่าง ๆ ดังตารางที่ 12 ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบมุมมอง (มิติ) ของ Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan & Norton กับมุมมอง (มิติ) นวัตกรรม/องค์การต่าง ๆ

Kaplan & Norton	ก.พ.ร. (2547)	ก.พ. (2550)	ศิริ ธิอาสนา (2549)	นงเยาว์ เคนสุข (2555)	ปณัฑพร เรืองเชิงชุม (2549)
1. ด้านการเงิน	1. ด้านประสิทธิภาพพันธกิจ(การเงิน)	1. ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	1. ด้านลูกค้าได้แก่ ผู้เรียน/ผู้จบ การศึกษาการบริการ วิชาการ	1. ด้านผลผลิต : ผู้เรียน ชุมชน	1. มุมมองด้าน การประเมินผล
2. ด้านลูกค้า	2. ด้านประสิทธิภาพ (กระบวนการภายใน)	2. ด้านองค์ ประกอบภายในองค์กร	2. ด้านกระบวนการ ภายในได้แก่การเรียน การสอนและกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน	2. ด้านคุณภาพ การให้บริการ	2. มุมมองด้านคุณภาพ การให้บริการ
3. ด้านกระบวนการ ภายใน	3. ด้านคุณภาพการ ให้บริการ (ลูกค้า)	3. ด้านนวัตกรรม	3. ด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต ได้แก่การวิจัย นวัตกรรมของครู/ ผู้เรียนและ การสนับสนุน การเรียนรู้	3. ด้านกระบวนการ ภายใน	3. มุมมองด้าน ประสิทธิภาพของ การปฏิบัติงาน

Kaplan & Norton	ก.พ.ร. (2547)	ก.พ. (2550)	ศิริ ธิอาสนา (2549)	นงเยาว์ แคนสุข (2555)	ปณัฑพร เรืองเชิงชุม (2549)
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	4. ด้านการพัฒนาองค์กร (การเรียนรู้และการพัฒนา)	4. ด้านการเงิน		4. ด้านการพัฒนาองค์กร	4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา



จากตารางที่ 12 จะเห็นได้ว่าการกำหนดมุมมองของแต่ละบุคคล หรือองค์กรจะมีความคล้ายคลึงกันนั้นคือมุมมองทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and Effect) และอย่างไรก็ตามมุมมองก็ไม่ได้จำกัดว่าจะมีได้เพียง 4 มุมมองเท่านั้น ซึ่งการกำหนดมุมมองของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันบ้างก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับบริบท หรือความคาดหวังขององค์กรนั้น ๆ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ Balanced Scorecard มีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วไป

ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยนำหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ มาวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดมุมมองโดยประยุกต์จากหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ และสอดคล้องกับบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ประกอบไปด้วย 4 มุมมอง ดังนี้

- 1) มุมมองด้านส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นมุมมองที่บ่งบอกผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการภายในองค์กรด้วยกระบวนการใหม่ๆ ให้เกิดความเป็นเลิศในทุกด้าน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในมุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้
- 3) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญของการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดความคุ้มค่าเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด บ่งบอกถึงการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และ
- 4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร เป็นมุมมองที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดความพร้อมในทุกด้าน และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบฐานข้อมูล และการพัฒนาเทคโนโลยี

### 5.3.5 ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard

การบริหารเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ช่วยวิเคราะห์ และมองเห็นกระบวนการในภาพรวมขององค์กร ซึ่งมีผู้กล่าวถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับมากมาย อาทิเช่น วีระเดช เชื้อนาม และ มัลลิกา เชื้อนาม (2549 : 17-18) กล่าวไว้ ดังนี้

- 1) มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โดยเฉพาะฝ่ายบริหารโดยมีการสร้างจุดเน้นขององค์กรร่วมกัน มีข้อตกลงในการทำงานร่วมกันอย่างเห็นได้ชัดเจน ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมองรอบด้านมากยิ่งขึ้น
- 2) การสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะยุทธศาสตร์และการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ
- 3) ทำให้ผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง ยุทธศาสตร์มิใช่แค่กระดาษที่อยู่ในห้องประชุม หรือบนหิ้งต่อไปอีกแล้ว
- 4) กระตุ้น หรือเป็นการนำความรู้ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีอยู่ในบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อสร้างสรรค์งาน ที่มีความซับซ้อนทำให้ฝ่ายบริหารเล็งเห็นความสำคัญในการจัดการ

ความรู้ (Knowledge Management) ของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น 5) สนับสนุนการวางแผน ยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการทำงานที่ใช้ความรู้ที่สลับซับซ้อนมากขึ้น 6) แปลงยุทธศาสตร์จากเอกสาร เป็นงานประจำที่ต้องทำทุกวันทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าได้ทำยุทธศาสตร์ทุกวัน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคน มีส่วนร่วมในความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร 7) ช่วยนักวางแผนในการวัดผลในสิ่งที่ควรวัดมิใช่วัดผลไปทุกเรื่อง สุดท้ายก็ไม่ได้นำมาใช้เพราะลืมนำไปว่าวัดอะไรไปบ้าง นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2546 : 40-41) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ Balanced Scorecard ไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน 2) ได้รับความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน 3) ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร 4) ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม 5) เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน 6) สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล สอดคล้องกับ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 32-36) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard ดังนี้ 1) ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน 2) ช่วยให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น 3) ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน 4) ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร 5) ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม 6) เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน 7) สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล 8) ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 9) ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ 10) ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเอง จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่น และขององค์กรอย่างไร สอดคล้องกับ กัลปพฤกษ์ ผิวทองงาม และพรชัย ปฏิภาณปรีชาวุฒิ (2547 : 99) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า 1) เน้นการดำเนินงาน 2) เน้นรูปแบบที่ง่ายและยืดหยุ่น 3) ทำให้เข้าใจแนวทางการดำเนินงานขององค์กรอย่างรวดเร็ว 4) เชื่อมจุดมุ่งหมายระยะยาวเข้ากับการดำเนินระยะสั้น 5) สื่อสารกลยุทธ์ให้ทั้งองค์กรมองเห็นภาพเดียวกัน 6) ผสานจุดมุ่งหมายของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันกับกลยุทธ์ และ 7) สร้างขบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร จากประโยชน์ที่กล่าวมาข้างต้นมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันหลายข้อ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำตาราง วิเคราะห์ ประเด็นหลัก ๆ ของนักวิชาการ ดังตารางที่ 13 ดังนี้



ตารางที่ 13 การวิเคราะห์-สังเคราะห์ ประเด็นสำคัญ ประโยชน์ของการบริหารเชิงดุลยภาพ

คำ/กลุ่มคำสำคัญที่เกี่ยวกับ ประโยชน์ของการบริหาร เชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)	สอดคล้องกับแนวคิดของผู้ริ				สรุปประโยชน์ที่ องค์กรจะได้รับจาก การใช้หลักการ บริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)
	วิริยะ เขื่อนนาม และ มัลลิกา เขื่อนนาม (2549)	พสุ เดชะรินทร์ (2546)	วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546)	พรชัย ปฏิภาณปรีชชาติ (2547)	
1. เป็นเครื่องมือกำหนดกรอบ ดำเนินการขององค์กร	/	/	/	/	เครื่องมือทางการบริหาร ที่ช่วยกำหนดกรอบ ดำเนินการขององค์กร
2. เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแปลง กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	/	/	/	/	ช่วยในการแปลง กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
3. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนและ เป็นภาพเดียวกัน	/	/	/	/	ช่วยให้บริหารจัดการ งบประมาณ และ ทรัพยากรได้อย่าง เหมาะสมทุกด้าน
4. บรรยากาศการทำงานเป็นทีม มากขึ้น	/	/	/	/	ช่วยให้คนในองค์กร มองเห็นวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์รวมทั้ง แนวทางการปฏิบัติได้ อย่างชัดเจนในทิศทาง เดียวกัน สร้างการรับรู้ และความเข้าใจอันดี ระหว่างผู้บริหาร และผู้ ปฏิบัติ ในบรรยากาศการ ทำงานเป็นทีม สามารถ วัดประเมินผลได้ทั้ง ระบบ ช่วยเปลี่ยนแปลง บุคลากร และองค์กร ส่งผลทำให้การ ดำเนินการขององค์กร มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. มีรูปแบบเรียบง่ายยืดหยุ่น	-	-	-	/	
6. ช่วยในการสื่อสาร การรับรู้ และ ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ	/	/	/	/	
7. สามารถวัดประเมินผลได้ทั้ง ระบบ	/	/	/	/	
8. ช่วยให้เกิดการจัดการ งบประมาณและทรัพยากรได้อย่าง เหมาะสม	/	/	/	/	
9. ช่วยให้เกิดผลการดำเนินการมี ประสิทธิภาพ	/	/	/	/	
10. ช่วยเปลี่ยนแปลงบุคลากร และองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	/	/	/	/	

จากตารางที่ 13 การวิเคราะห์-สังเคราะห์ ประเด็นสำคัญประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปโดยรวมได้ว่า เครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยกำหนดกรอบดำเนินการขององค์กรที่ช่วยในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ช่วยให้บริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมทุกด้าน ช่วยให้คนในองค์กรมองเห็นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนในทิศทางเดียวกัน สร้างการรับรู้ และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติ ในบรรยากาศการทำงานเป็นทีม สามารถวัดประเมินผลได้ทั้งระบบ ช่วยเปลี่ยนแปลงบุคลากร และองค์กรส่งผลทำให้การดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์กรที่ช่วยให้การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีนักวิชาการได้กล่าวถึงเกี่ยวกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยขออธิบายในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

#### 1. ความหมายของยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์

คำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (Strategy) มีผู้ร่วมให้ความหมายในแง่มุมต่างๆ ไว้ดังนี้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 911) ส่วน Morrison, Renfro and Boucher (1987 : 8) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategos ซึ่งเป็นการรวม คำ 2 คำเข้าด้วยกันคือ คำว่า Stratos ที่แปลว่า กองทัพ และคำว่า Agein ซึ่งแปลว่า นำ (Lead) รวมสองคำแปลได้ว่า ความชำนาญของนายพล ซึ่ง Maassen and Van Vught (1992 : 184) ให้ความหมายว่า วิธีการที่นายพลทหารเตรียมการเพื่อการต่อสู้ในการสงคราม สอดคล้องกับ กิ่งพร ทองใบ (2549 : 25) และ เกรียงศักดิ์ เจริญศักดิ์วงศ์ (2546 : 56) ได้ให้ความหมายคำยุทธศาสตร์ว่า ศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู ซึ่งเป็นคำที่นิยมใช้ในวงการทหารมากกว่าวิชาชีพอื่น ๆ สอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาว (2546 : 24) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยความสะดวกกำลังทหาร อันเป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ และในทางธุรกิจให้ความหมายไว้ว่า การกำหนดและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและ เป้าหมายที่ตั้งไว้และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้

ยุทธศาสตร์นอกจากจะเกี่ยวข้องและใช้ในวงการทหาร ดังที่กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น ยังมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ไว้ดังต่อไปนี้ Certo and Peter (1991 : 146) กล่าวว่าไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ Mintzberg (1994 : 237) ให้ความหมายยุทธศาสตร์ คือ 1) แผนซึ่งกำหนดทิศทางและชี้แนะแนวทางในการดำเนินการในอนาคต 2) รูปแบบของพฤติกรรม 3) การกำหนดตำแหน่งในการแข่งขัน 4) สภาพและคุณลักษณะขององค์กร และ 5) กลวิธีการแข่งขันเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม ส่วน Graham (2000 : 175) ให้คำนิยาม สรุปได้ว่ายุทธศาสตร์เป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบในห้วงเวลาที่มากถึงปานกลางในกิจกรรมขององค์กร เป็นการสรุปผลการปฏิบัติการที่เกิดจากการตัดสินใจ การสร้างสรรค์คุณค่าสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ พิชิตน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543 : 26) ให้ความหมายไว้ 3 ลักษณะ คือ หมายถึง 1) การตัดสินใจในเชิงธุรกิจ 2) การตอบสนองขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กร 3) แผนกว้าง ๆ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ คมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 15) ได้สรุปความหมายเป็น 3 แนวทาง คือ 1) เป็นวิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) เป็นแผน หรือแผนงานที่ได้ออกแบบไว้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 3) เป็นการตัดสินใจในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต ส่วน พสุ เตชะรินทร์ และคณะ (2548 : 19) ได้ให้ความหมายว่า คือ สิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จของแต่ละองค์กรนั้นก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการความสำเร็จจะอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์ และกึ่งพร ทองใบ (2549 : 27) ; รังสรรค์ มณีเล็ก (2549 : 45) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือก เพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์กรกำหนดไว้สอดคล้องกับ ดุสิต สมศรี (2551 : 21) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการที่องค์กรเลือก เพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงเป็นกรอบและแนวทางกว้าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่า จะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร และในทัศนะของ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550 : 18) ซึ่งได้คำนิยามว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ จินตนา บุญงการ และณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2548 : 31) กล่าวว่าไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 28) ซึ่งกล่าวอย่างสอดคล้องว่า

ยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว ยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถทำได้หลายอย่าง สอดคล้องกับ กิ่งพร ทองใบ (2549 : 138) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ เป็นแผนงานเชิงรวม ๆ ของธุรกิจที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะและเป็นแผนซึ่งมุ่งสร้างให้เกิดการฉีกกำลังของทรัพยากรต่าง ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีเอกภาพ และช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ และ คมสันที ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 15) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้คือ วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดความหมายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปสาระสำคัญได้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## 2. ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี

ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี ธงชัย สันติวงษ์ (2540 ก : 26) ได้กล่าวไว้ดังนี้ คือ

1) ยุทธศาสตร์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร นั่นคือ ยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องไม่อยู่ในลักษณะที่มีขอบเขตคลุมกว้างเกินไปจนไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือยุทธศาสตร์ที่กว้างและไม่มีจุดเน้นย่อมจะทำให้ยุทธศาสตร์เลื่อนลอยโดยไร้ขอบเขตความหมายที่แจ่มชัด ซึ่งทำให้ไม่อาจใช้เป็นเครื่องชี้้นำการทำงานของผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายได้ 2) ยุทธศาสตร์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ นั่นคือ ต้องไม่ปล่อยให้ขาดแนวทางร่วมสำหรับที่ฝ่ายต่าง ๆ จะประสานสามารถช่วยการทำงานให้ร่วมไปในทิศทางเดียวกัน การขาดการประสานจะทำให้เกิดปัญหาต่อฝ่ายต่าง ๆ และ 3) ยุทธศาสตร์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ยุทธศาสตร์จะต้องทันสมัยกับเหตุการณ์ โดยมีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือ นอกจากจะต้องตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในก็จะต้องถูกนำมาพิจารณาสัมพันธ์กันตลอดเวลาด้วย ดนัย เทียนพุ่ม (2540 : 48) กล่าวไว้ว่า กระบวนการดำเนินยุทธศาสตร์ที่สำคัญ มีอยู่ 2 เรื่อง คือ 1) เป็นการบูรณาการ การวางแผน การกำหนดวิสัยทัศน์ และการเรียนรู้เข้าด้วยกัน 2) การดำเนินยุทธศาสตร์ คือ วงจรการเรียนรู้ที่เหมือนกับวงจรคุณภาพของ Deming คือ การวางแผน การปฏิบัติการ ตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข (Plan-Do-Check-Act) ขั้นตอนการดำเนินยุทธศาสตร์ได้ปรับปรุงให้เป็นระบบบูรณาการโดยเป็นการเรียนรู้ไม่รู้จบระหว่างผลประกอบการในปัจจุบันของธุรกิจกับวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานของวิธีการทดลองนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐาน

ขององค์กร 2 ประการ คือ 1) ธุรกิจที่มีผลประกอบการสูงอย่างสม่ำเสมอ 2) ธุรกิจที่สามารถฟื้นกิจการจนประสบความสำเร็จในด้านผลประกอบการด้วยวิธีการจัดการแบบใหม่ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2545 : 98) กล่าวว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถสร้าง จัดสร้างแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของตนเอง ของกลุ่ม และขององค์กรขึ้นมาได้ การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และขององค์กรย่อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ส่วน ชัชจรียา ไบลี (2553 : 22) และ คมสันที ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 16) กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่ายุทธศาสตร์ที่ดี จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีกลไกในการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ อีกทั้งจะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ต้องมีความคิดริเริ่ม และมีการบูรณาการในการวางแผนยุทธศาสตร์

เมื่อพิจารณาแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีความคล้ายคลึงกันจึงขอสรุปว่ายุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีกลไกในการประสานทุกอย่างเข้ากัน และมีความคล่องตัวปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีความคิดริเริ่มและมีการบูรณาการในการวางแผนยุทธศาสตร์

### 3. แผนยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์

#### 3.1 แผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ กิ่งพร ทองใบ (2549 : 75) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ คือ แผนแม่บทของการประกอบธุรกิจ เป็นแผนกว้าง ๆ ที่มีความครอบคลุมเป็นแผนมีทิศทางและแผนรายละเอียดที่กำหนด เรื่องเวลา และผลงานที่เด่นชัดในอันที่จะเป็นเครื่องมือในการกำกับและตรวจสอบ เพื่อการปรับปรุงและปรับตัวของธุรกิจให้ได้ผลตามเป้าหมาย และประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 34) ให้ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ว่า เป็นแผนรวม แผนผสมผสานบูรณาการ และแผนสรุปที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของหน่วยงาน นอกจากนี้ อุทิศ ขาวเธียร (2549 : 48) ได้กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์เป็นแผนกลยุทธ์ที่ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้แนะแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมเพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548 : 43) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ เป็นยุทธวิธีทางเลือกปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อม โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกของหน่วยงาน (SWOT Analysis) เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์ต่าง ๆ (Strategic) ที่แสดงให้เห็นทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล บัญญัติตามกฎหมาย รัฐธรรมนูญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติเป็นสำคัญ แผน

ยุทธศาสตร์ เป็นแผนหลักขององค์กรมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามภาระงานขององค์กร เช่น แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แผนคุณภาพ (Quality Plan) แผนธุรกิจ (Business Plan) แผนแม่บท (Master Plan) แผนแม่แบบ (Blueprint Plan) เป็นต้น สอดคล้องกับ คมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 22) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ คือ แผนหลักขององค์กรจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

จากแนวคิดแผนยุทธศาสตร์ที่นักวิชาการต่างๆ ให้ไว้ดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปว่า แผนยุทธศาสตร์ คือ เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้แนะแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) และแผนปฏิบัติการ (Operation Plan)

### 3.2 การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 41) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์แม้จะต้องเสี่ยงกับสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน หรือไม่สามารถจะคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรในอนาคต ส่วนกิ่งพร ทองใบ (2549 : 59) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดขององค์กรบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากการประเมินสภาพแวดล้อมในองค์กร สอดคล้องกับ เคลเลอร์ จอร์ท (Keller Geoge) (1983 ; อ้างถึงใน สุมิตร สุวรรณ. 2554 : 25) ได้กล่าวไว้ว่า 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่พิมพ์เขียว ไม่ใช่การรวบรวมความคิดเห็นที่ออกมาเป็นรายละเอียดให้ทุกคนปฏิบัติตาม หากแต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะทำให้องค์กรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ ต้องเป็นการระบุนโยบายเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัดมีเป้าหมายชัดเจน 3) การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหาร ต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมภายในของสถาบันเอง รวมทั้งภารกิจของสถาบัน 4) การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบันเพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศของสถาบันระยะยาว 5) การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ได้ทำโดยนักวางแผน แต่นักวางแผนจะทำหน้าที่เตรียมข้อมูลต่าง ๆ และเป็นผู้อำนวยการให้เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารซึ่งในการตัดสินใจต้องมีข้อมูลสนับสนุน 6) การวางแผนยุทธศาสตร์ ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยอมตามความต้องการของสังคมเสมอไป สถาบันต้องมีจัดขึ้นโดยการพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้และ 7) การวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจวันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้ที่

ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพื่ออย่างไรเหตุผล สอดคล้องกับ คมสันที ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 22) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และ เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ เป็นไปตามที่ วิเชียร วิทยาอุดม (2553 : 29) ได้ให้ความหมาย ของการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นการวางแผนของผู้บริหาร ในระดับสูงขององค์การที่ทำให้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยมีการกำหนด จุดมุ่งหมาย นโยบายที่สำคัญ และแผนงานหลักต่าง ๆ ขององค์การที่มีความครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

กล่าวโดยสรุป จากการให้นิยามความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าว การวางแผน ยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จากการประเมินสภาพแวดล้อม ภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

#### 4. องค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 45) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์มีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) เป้าหมายขององค์กร (Organizational Goal) ซึ่งเป็นส่วนที่จะแสดงให้ทราบว่าองค์กรหรือ หน่วยงานจะดำเนินงานไปตามทิศทางใด มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร 2) ภารกิจขององค์กร (Mission) เป็นส่วนที่แสดงถึงขอบข่ายของกิจกรรมว่าหน่วยงานหรือองค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง 3) ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธี (Strategies) เป็นส่วนที่แสดงให้ทราบว่าองค์กรจะเลือกวิธีการใดในการ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 4) นโยบาย (Policies) เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการนำไปสู่ เป้าหมายที่องค์กรต้องการ 5) การตัดสินใจ (Decision) เป็นส่วนที่แสดงถึงทางเลือกที่จะต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน และ 6) การลงมือปฏิบัติ (Actions) เป็นส่วนที่แสดงถึงการปฏิบัติจริงในการ ปฏิบัติงาน ส่วน กิ่งพร ทองใบ (2549 : 98) ได้จำแนกองค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก 3) การกำหนด เป้าหมาย 4) การพัฒนากลยุทธ์ 5) การกำหนดนโยบายขององค์กร สอดคล้องกับ อุทิศ ขาวเขียว (2549 : 55) และ คมสันที ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 23) ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักส่วน “เป้าประสงค์ร่วม” ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก องค์ประกอบส่วนนี้หาก ชัดเจน จะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์กร และเป็นส่วนชี้ให้เห็นทิศทางการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์ เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการพัฒนาที่สมเหตุสมผล ส่วนพันธกิจจะชี้ นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดขององค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนต่าง ๆ ส่วนวัตถุประสงค์หลัก เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุที่ต้องถูกประเมิน เพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรได้ ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ 2) องค์ประกอบด้าน “ทางเลือก

การดำเนินการ” ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์ กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบความคิดที่ชี้แนวทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผนว่า แนวทางที่เหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนมีอย่างไรบ้าง กรอบความคิดนี้ได้มาจากการผนวกประเด็น ชี้นำที่ได้จากการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของสถานะแวดล้อม ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรอีกด้วยและ 3) องค์ประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ-กลไกเร่งรัดการพัฒนา” เพื่อสามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการดำเนินงาน มีรูปแบบการปรับกระบวนการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบตลอดจนค่านิยม วัฒนธรรมและความเชื่อต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงานโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ นงเยาว์ แคนสุข (2555 : 79) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักที่ควรกำหนดอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้ 1) พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนด การดำรงอยู่ขององค์กร 2) จุดมุ่งหมาย (Goal) คือผลลัพธ์ปลายทาง (Outcome) ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต 3) วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อได้กระทำการต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดได้และปฏิบัติได้ เป็นรูปธรรมกว่าจุดหมาย (Goal) และต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์ 4) นโยบาย (Policy) คือ ข้อความหรือสิ่งที่องค์กรระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ 5) กลวิธี/มาตรการ แนวทางปฏิบัติที่องค์กรยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือก แผนงาน/งาน/โครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลวิธีต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายขึ้นนั้น ๆ 6) แผนงาน (Program) เป็นการจัดรวมกลุ่มของงาน หรือโครงการ หรืออาจกล่าวได้ว่าแผนงาน คืองานหรือโครงการย่อย ๆ หลาย ๆ โครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ซึ่งงานหรือโครงการจะประกอบด้วย กิจกรรม (Activities) ต่าง ๆ ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงาน หรือโครงการหนึ่ง ๆ ซึ่งจะมีเงื่อนไข ระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

จากแนวคิดขององค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่นักวิชาการให้ไว้ ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปว่า องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ ได้แก่

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก 3) การกำหนดเป้าหมาย
- 4) การพัฒนากลยุทธ์ 5) การกำหนดนโยบายขององค์กร

## 5. กระบวนการของการวางแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 31) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นำมาต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ มีองค์ประกอบอยู่



6 ขั้นตอนของการบริหารกลยุทธ์ คือ 1) การกำหนดภาระหน้าที่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย 2) การวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอก 3) การวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน 4) วิเคราะห์ SWOT และการสร้างกลยุทธ์ 5) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และ 6) การควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ดุสิต สมศรี (2551 : 37) และ วัฒนา พัฒนพงศ์. 2547 : 49) กล่าวว่าขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) 2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) 3) การกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) 4) การกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) 5) การกำหนดดัชนีวัดผลสัมฤทธิ์แบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (Key Result Area) 6) การกำหนดยุทธศาสตร์หรือจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Goal) และ 7) การกำหนดกิจกรรมเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 45) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และ ยุทธวิธีขององค์กรให้มีความสอดคล้องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 2) การศึกษาอิทธิพลและสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร 3) การกำหนดทรัพยากรเพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อใช้ในการดำเนินงาน 4) การพิจารณาทางเลือกเพื่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ 5) การเลือกแผนยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน 6) การพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับบรรยากาศและยุทธวิธีเลือกนั้น 7) การกำหนดแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวเพื่อการปฏิบัติงาน และ 8) การประเมินแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ สุพานี สฤชภูวานิช (2546 : 12 ; อ้างถึงใน นงเยาว์ แคนสุข. 2555 : 80) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ คือ ขั้นที่ 1 กำหนดแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนการวางแผนที่สำคัญที่จะเริ่มจากการกำหนดภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร การตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กรและการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร ขั้นที่ 2 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงาน และการนำแผนงานต่าง ๆ นั้น ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างที่ต้องการ ขั้นที่ 3 การติดตาม และประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ (strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อที่จะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม โดยกระบวนการทั้ง 3 ขั้นตอนดังกล่าว จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องไปและมีความสัมพันธ์อยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวคิดของ นงเยาว์ แคนสุข (2555 : 81) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การวิเคราะห์ขององค์กร 2) กำหนดทิศทางองค์กร 3) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ 4) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ โดยกระบวนการทั้งหมด เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กัน

ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547 : 47 ; อ้างถึงใน สุ มิตร วุวรรณ. 2554 : 34) กล่าวว่าถึงกระบวนการเชิงกลยุทธ์ มีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) 2) การกำหนดทิศทางองค์การ (Set organization direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

แนวคิดของกระบวนการของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าว มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปโดยรวมได้ว่า กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีส่วนประกอบที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment analysis) 2) การกำหนดทิศทางองค์การ (Set organization direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

## 6. การวิเคราะห์องค์การ และกำหนดทิศทางองค์การ

### 6.1 การวิเคราะห์องค์การ

การวิเคราะห์องค์การ หรือ การวินิจฉัยองค์การ มีหลายแนวคิดตามหลายวิธีที่แตกต่างกันไป แนวคิดที่น่าสนใจ ซึ่ง สุมิตร สุวรรณ (2554 : 61) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์องค์การแบบ สวอต (SWOT) เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กรที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน ซึ่งอัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) เป็นผู้ริเริ่มโดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในการสัมมนาที่มหาวิทยาลัยแตนฟอร์ด การวิเคราะห์แบบสวอตจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตลอดจนผลกระทบต่างๆ ที่มีต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งคำว่า “สวอต” หรือ “SWOT” นั้นมาจากคำย่อ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก Strength หมายถึง จุดเด่นหรือ จุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล จุดแข็งด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

W มาจาก weaknesses หมายถึง จุดด้อย หรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก เป็นผลมาจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพภายใน นักบริหารที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threat หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

	สิ่งที่เป็นประโยชน์ (helpful)	สิ่งที่เป็นปัญหา (harmful)
ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 10 การวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT)

ที่มา : สุมิตร สุวรรณ (2554 : 62)

การวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT Analysis) มีเครื่องมือหรือวิธีการวิเคราะห์หลายวิธี เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการประชุมกลุ่ม โดยทำการวิเคราะห์ที่ละเอียดการแล้วทำการรายงานสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหลัก ตามลำดับแล้วจัดทำเป็นตารางสรุป

## 6.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นขั้นตอนภายหลังการตรวจสอบสภาพแวดล้อมในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อให้เห็นแรงผลักดันและแนวโน้มสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการได้ทำการวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT Analysis) ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

ขององค์การเรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องกำหนดสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงาน ต้องการหรือควรจะเป็นในอนาคต ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) (สุมิตร สุวรรณ. 2554 : 75)

### 6.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง การมองการไกล (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 1028) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบาย และกล่าวถึง วิสัยทัศน์ พอสังเขป ดังนี้ วิเชียร วิทษยุดม (2553 : 32) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ การมอง ภาพภายในอนาคตที่ทำให้เป็นจริงหรือพูดได้ว่าเป็นความสามารถที่คิดไว้ว่าเสมือนความใฝ่ฝันถึง อนาคต ทั้งยังสามารถทำให้บรรลุถึงผลสำเร็จได้จริงและเสนออนาคตที่จำเป็นอยู่ในทุกวันนี้ สอดคล้องกับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2555 : 55) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ เป็นข้อความแสดงภาพที่ หน่วยงานอย่างจะเป็น (TO be) ในช่วง 4-5 ปีข้างหน้า และเกิดจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก และการวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน ซึ่งมีข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ สนับสนุนการวิเคราะห์ สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2547 : 32 ; อ้างถึงใน สุมิตร สุวรรณ. 2554 : 77) อธิบายว่า วิสัยทัศน์ เป็นการมองไปในอนาคต (Future perspective) เป็นสิ่งที่จะบอกถึงสิ่งที่ องค์กรอยากจะเป็นในอนาคต เป็นการบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์ไม่ใช่คำสั่ง สอนหรือคติประจำใจขององค์กร ไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่เติมไม่ด้วยความคาดหวัง ข้อสมมติฐาน ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องเริ่มต้นจากการประเมินดูว่าจะมีปัจจัยภายนอก องค์กรอะไรบ้าง ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต อาจจะเป็นในเรื่องของนโยบายของรัฐบาล การเข้ามาของคู่แข่งใหม่ ๆ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป พัฒนาการของเทคโนโลยี ๆ สถานะ เศรษฐกิจ โดยปกติการกำหนดวิสัยทัศน์จะอยู่ที่ไม่เกิน 5 ปี ซึ่งคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์มี 6 ประการ ได้แก่ 1) Imaginable คือ ภาพฝันในอนาคต 2) Desirable คือ มีความดึงดูดและน่าสนใจ สำหรับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน 3) feasible คือ มีโอกาสของ ความเป็นไปได้ 4) Focused คือ มีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐาน สำหรับการตัดสินใจ 5) Flexible คือ กว้างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ 6) Communicable คือ สามารถ ที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน สัมพันธ์กันกับ สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล (2546 : 29) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นข้อความที่บ่งบอกภาพในอนาคตที่องค์กรใฝ่ฝัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) เข้าใจง่ายโดยบุคคลทุกระดับ 2) สั้น ๆ ง่าย ๆ แต่ชัดเจน 3) มีความหมายครอบคลุมเนื้อหาที่ ต้องการครบถ้วน 4) มีความหมายในเชิงท้าทาย 5) หละเลศ แต่จับต้องได้ เป็นจริงได้ วัดผลได้ 6) สามารถกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกศรัทธา กระตือรือร้น และ 7) ก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคี ซึ่งการสร้างภาพในอนาคตขององค์กรนั้นมิได้จากการนั่งคิดนั่งฝันไปตามลำพังของผู้บริหารระดับสูง แต่ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญอื่น ๆ ซึ่งมาจากข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกองค์กรที่ผนวกเข้า

กับความคิดสร้างสรรค์และสร้างจินตนาการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ (วีรจ ฆาณะสิรานนท์. 2541 : 28-29) ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร และสะท้อนถึงซึ่งความแตกต่างในปัจจุบัน มาจากมุมมองที่เปิดกว้างที่สังเกตเห็นโอกาสของความไม่แน่นอนในอนาคต ไม่ควรเลียนแบบวิสัยทัศน์จากองค์กรอื่น เพราะโครงสร้างพื้นฐานหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2557 : 38) และ Bryson, John M. (1995 : 174 ; อ้างถึงใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2555 : 58) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ขององค์กรควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) เน้นอนาคตของหน่วยงานที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับอดีตที่ผ่านมา
- 2) ให้ความหวังและกำลังใจ รวมทั้งความทะเยอทะยานของผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน
- 3) ถ่ายทอดประวัติความเป็นมาของหน่วยงานและคุณค่าร่วมกันที่กำหนดในอดีตและที่จะเป็นในอนาคต
- 4) สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และทิศทางของหน่วยงานที่ปรับใหม่จากการทบทวนของ ผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน
- 5) ระบุผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการ
- 6) เน้นลักษณะพิเศษของหน่วยงานหรือลักษณะที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่น
- 7) เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 8) ใช้คำที่ผู้อ่านวาดภาพได้ หรือจินตนาการได้ หรือ ใช้คำอุปมาอุปไมย และ
- 9) สามารถสื่อให้เกิดศรัทธา หรือจุดประกาย หรือปลุกเร้า หรือสนับสนุนให้เกิดพันธะผูกพัน และการอุทิศตนได้

แนวคิดเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าวมีความสอดคล้องกันผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปโดยรวม ได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ข้อความที่บอกถึงภาพในอนาคตขององค์กร เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงทิศทางและสิ่งที่ยังคงดำเนินในอนาคต คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์มี 6 ประการ ได้แก่

- 1) imaginable คือ ภาพฝันในอนาคต
- 2) desirable คือ มีความดึงดูดและน่าสนใจสำหรับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง พนักงาน
- 3) feasible คือ มีโอกาสของความเป็นไปได้
- 4) focused คือ มีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐาน สำหรับการตัดสินใจ
- 5) Flexible คือ กว้างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และ
- 6) communicable คือ สามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

### 6.2.2 พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบาย และกล่าวถึง พันธกิจ พอสังเขป ดังนี้ วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 32) กล่าวว่า ภาระหน้าที่ หรือ พันธกิจ (Mission) คือ จุดหมายและคุณค่าพื้นฐานขององค์กร หรืออาจจะพูดได้ว่าเป็นขอบเขตของการดำเนินการที่เป็นเหตุผลขององค์กรที่สร้างขึ้นมา ขอบเขตอันนั้นจะกว้างหรือแคบก็ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2557 : 40) กล่าวว่า ภารกิจ คือ “นิยายทางธุรกิจขององค์กร” เป็นกระบวนขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน ทั้งในรูปของขอบเขตทางภูมิศาสตร์และประเภทธุรกิจ ตลอดจนแนวทางดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ภารกิจจะต้องมีความชัดเจน

มีความหมาย เนื่องจากภารกิจจะช่วยสร้างและความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม ความสำคัญของภารกิจทำให้รู้จักการทำงานและหน้าที่ขององค์กรว่ากำลังทำอะไรอยู่ การที่องค์กรรู้จักตนเองจะทำให้รู้ถึงจุดเด่น-จุดด้อย และทราบถึงสถานการณ์ในปัจจุบันว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรเพิ่มขึ้นบ้าง เช่น มีคู่แข่งรายใดเกิดขึ้น คู่แข่งขันในปัจจุบันเป็นอย่างไร กำลังดำเนินกลยุทธ์อะไร ฯลฯ ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและหาวิธีการดำเนินงานแก้ไขจุดด้อยของตนเองเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างอย่างชาญฉลาด นอกจากนี้ยังสามารถช่วยพัฒนาจุดเด่นขององค์กรให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นอีก สอดคล้องกับ อำนวย ชีระวนิช (2547 : 99 : อ้างถึงใน สุมิตร วุวรรณ. 2554 : 79) อธิบายว่า พันธกิจ หรือภารกิจ (Mission) คือ ถ้อยแถลงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรที่บ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นถ้อยแถลงที่ให้ความหมายอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับขอบเขตและการปฏิบัติงานอันเป็นรากฐานขององค์กรที่ทำให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นในลักษณะรูปแบบเดียวกัน ผลจากพันธกิจ ดังกล่าวทำให้เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นหรือคู่แข่ง ดังนั้นพันธกิจ จึงมักจะบ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการต้องการจะทำ (คมนาคม ความงาม สุขภาพ แสดงหากำไร ไม่แสวงหากำไร) ขนาดองค์กร (เล็ก กลาง ใหญ่) ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ (ท้องถิ่น ภาพประเทศ ระหว่างประเทศ ระหว่างประเทศหรือทั่วโลก) และจำนวน (หนึ่งหน่วยหรือหลายหน่วย) การเขียนพันธกิจที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความสมจริง
- 2) มีลักษณะที่เจาะจง
- 3) สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
- 4) ตั้งอยู่บนความสามารถที่โดดเด่น
- 5) ต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถสัมผัสกับผลลัพธ์จากการทำงานของตนเองได้

ตลอดจนรู้สีกว้างานที่มีความสำคัญชาติ สัมพันธ์กันกับ สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล (2546 : 29) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นข้อความที่บ่งบอกว่า “ทำไมต้องมีองค์กรของเรา” หรือบอกว่า “เรา” คือใคร มี เราขึ้นมาทำไป พันธกิจที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) สั้น ง่าย แต่ครอบคลุมเนื้อหาต้องการ 2) เข้าใจได้ง่าย 3) มีความหมายในเชิงกระตุ้น ซึ่งในการกำหนดภารกิจหรือพันธกิจ ที่ดีจะต้องมีความหมายหรือคำจำกัดความของธุรกิจ แบ่งอยู่ทั้งในส่วนของผลิตภัณฑ์ ลูกค้า การดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยี ปรัชญาบริษัท แนวคิดของบริษัท รวมถึงตลาดเป้าหมาย และภารกิจที่ดีต้องสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญต่อพนักงาน การกำหนดภารกิจจะบอกถึง เราคือใครและเราทำอะไร (Who we are and What we do) การกำหนดภารกิจทำให้ทราบทิศทาง (Direction) และขอบเขตของการทำธุรกิจ การกำหนดภารกิจขององค์กรที่กำหนดไว้นั้นจะต้องตอบคำถาม ดังต่อไปนี้ 1) เหตุผลของการทำธุรกิจ คืออะไร 2) จุดมุ่งหมาย (Purpose) พื้นฐานขององค์กร คืออะไร 3) ความเป็นหนึ่งหรือคุณค่าที่โดดเด่นขององค์กร คืออะไร 4) ใครที่เป็น (Who are) หรือ ควรจะเป็น (Who should be) ลูกค้าของเราและสวนตลาดที่สำคัญขององค์กร คือใคร 5) ผลิตภัณฑ์และบริการหลักขององค์กร คืออะไรในปัจจุบัน 6) เศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อองค์กร ที่ควรคำนึงถึงคืออะไร และ 7) ความเชื่อ

พื้นฐาน ค่านิยม ความมุ่งมั่น และปรัชญา เรียงลำดับกันหลังขององค์กร คืออะไร (Miller and Dess, 1996 : 11)

แนวคิดเกี่ยวกับ พันธกิจ ที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าว มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปโดยรวม ได้ว่า พันธกิจ คือ ถ้อยแถลงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรที่บ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมภายนอก หรืออาจจะพูดได้ว่าเป็นขอบเขตของการดำเนินการที่เป็นเหตุผลขององค์กรที่สร้างขึ้น มีลักษณะที่ดี ดังนี้ 1) มีความสมจริง 2) มีลักษณะที่เจาะจง 3) สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 4) ตั้งอยู่บนความสามารถที่โดดเด่น 5) ต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถสัมผัสกับผลลัพธ์จากการทำงานของตนเอง

### 6.2.3 เป้าหมาย (Goal)

เป้าหมาย พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 แปลคำว่า goal หมายถึง บุคคลหรือสิ่งที่ใช้เป็นเป้าหมายหรือเป็นศูนย์กลางแห่งความใส่ใจให้ได้ตามเจตนา (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 713) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบาย และกล่าวถึง เป้าหมาย หรือ เป้าประสงค์ พอสังเขป ดังนี้ วิเชียร วิชยอุดม (2553 : 32) กล่าวว่า เป้าหมาย (Goal) เป็นผลที่ได้มาจากภาระหน้าที่ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์นั้น เป็นความมุ่งหวังในอนาคตขององค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สอดคล้องกับ กับ อำนาจ ธีระวนิช (2547 : 25 ; อ้างถึงใน สุมิตร วุวรรณ. 2554 : 80) กล่าวว่า เป้าหมาย (Goal) คือ สถานะในอนาคตที่องค์กรปรารถนาให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งมีความสำคัญอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึง 2) เป้าหมายชัดเจนนำมาซึ่งการสร้างแรงจูงใจและการให้แนวทางแก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรมประจำวัน 3) เป้าหมายเป็นจุดศูนย์รวมของความต้องการดังกล่าว 4) เป้าหมายเป็นมาตรฐานเพื่อวัดผลงานอันเกิดจากผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยปกติเป้าหมายสามารถใช้แทนกับคำว่าวัตถุประสงค์ได้ (objective) แต่ในบางครั้งก็มีการเขียนทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2555 : 55) กล่าวถึงเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ไว้ว่าเป็นข้อความระบุกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการที่ชัดเจน (For whom) และผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับที่มีความสัมพันธ์กับพันธกิจโดยตรง ซึ่ง วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2555 : 59) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมีความจำเป็นต้องกำหนดลำดับขั้นของเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ของหน่วยงาน (Hierarchy of Objectives) เพื่อแสดงเป้าประสงค์ทั้งในระยะยาวและระยะสั้นของหน่วยงานย่อยซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ กัน โดยกำหนดเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน และจำแนกเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละหน่วยงานย่อย ซึ่งจะถูกจำแนกเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละแผนกในหน่วยงานย่อย จนถึงเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละปัจเจกบุคคลในแต่ละแผนก ความเชื่อมโยง

ระหว่างเป้าประสงค์ของหน่วยงานตามลำดับชั้นลงมาถึงเป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลในหน่วยงาน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนว่าหน่วยงานคาดหวังอะไรจากหน่วยงาน และหน่วยงาน และหน่วยงานจะต้องทำอะไรเพื่อตอบสนองความคาดหวังนั้น ๆ ของหน่วยงาน

แนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมาย ที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าว มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์และสรุปโดยรวม ได้ว่าเป้าหมาย คือ สถานะในอนาคตที่องค์กรปรารถนาให้บรรลุ ความสำเร็จ เป็นผลที่ได้มาจากภาระหน้าที่ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร และเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันซึ่งมีความสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในจุดหมายปลายทาง 2) เป้าหมายชัดเจนจะสร้าง แรงจูงใจและการให้แนวทางแก่บุคลากร 3) เป้าหมายเป็นมาตรฐานเพื่อวัดผลงานอันเกิดจากผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

## บริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (Mahasarakham Knowledge Park : MK Park)

### 1. ความเป็นมาของการก่อตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ก่อตั้งเมื่อปีพุทธศักราช 2553 โดยองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยการริเริ่มของ ดร.ยิ่งยศ อุดรพิมพ์ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคาม พร้อมคณะผู้บริหารสมัยนั้น มีนโยบายมุ่งให้ความสำคัญด้านการศึกษาและส่งเสริม จัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน โดยมุ่งพัฒนาการศึกษาของคนในจังหวัดมหาสารคามให้มี ความก้าวหน้า สร้างจังหวัดมหาสารคาม ให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ โดยเพิ่มโอกาสให้ประชาชน สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ก้าวทันโลกได้อย่างรู้ทัน สามารถสั่งสมทุนทางปัญญา รักษาและต่อยอด ภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนาจังหวัดมหาสารคาม ไปสู่สังคม ที่มีคุณภาพทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเป็นรากฐานของการพัฒนาจังหวัด มหาสารคาม และประเทศอย่างยิ่งยืนต่อไป (ยิ่งยศ อุดรพิมพ์. 2551 : 1-3) จึงได้จัดทำโครงการ จัดตั้งแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยใช้พื้นที่อาคารศาลากลางหลังเดิม และบริเวณโดยรอบ โดยใช้ชื่อว่า อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (Mahasarakham Knowledge Park : MK Park) ซึ่งได้รับความ ร่วมมือจาก 4 หน่วยงาน ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยขอนแก่น และได้จัดประชุมลงนาม ในบันทึกข้อตกลง ความร่วมมือกันจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ในวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2553 (บันทึก ข้อตกลงร่วมมือการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม. 2553 : 1-3) การจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมุ่งหวังให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต สำหรับ



เด็ก เยาวชน นักเรียน นิสิต นักศึกษาและประชาชนทั่วไป และเป็นสถานที่ดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือของภาครัฐและเอกชน และประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในพื้นที่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร และกิจกรรมที่หลากหลายมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ผลักดันให้จังหวัดมหาสารคามสู่ “สังคมอุดมปัญญา” อุทยานการเรียนรู้มหาสารคามเปิดให้บริการตั้งแต่ พ.ศ. 2553 ซึ่งในระยะเริ่มต้น มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นผู้บริหารจัดการและดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย นโยบายและแผนงานที่เห็นชอบร่วมกัน และจากนั้นอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ได้ถูกพัฒนาเป็นหน่วยงานราชการ ฐานะเป็นฝ่ายอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม (ตามมติที่ประชุม คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดมหาสารคาม (ก.จ.จ. มหาสารคาม) ในการประชุม ครั้งที่ 9/2554 เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2554) และเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2554

## 2. วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

อุทยานการเรียนรู้มหาสารคามวัตถุประสงค์หลักของการก่อตั้งดังนี้ 1) เพื่อจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้และแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ โดยยึดหลักความสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น 2) นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาเป็นเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำเอานวัตกรรมใหม่ผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน 3) ส่งเสริมการจัดการศึกษา ให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในจังหวัดมหาสารคาม ให้มีความรู้คู่คุณธรรมมีเอกลักษณ์และค่านิยมความเป็นไทย เห็นคุณค่าและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น และดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง จากวัตถุประสงค์หลักดังกล่าว องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามได้เร่งดำเนินการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มุ่งหวังที่จะตอบสนองทุกความต้องการของประชาชนอย่างสูงสุด และให้เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ลงทุน

## 3. ลักษณะสำคัญ และองค์ประกอบของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

อุทยานการเรียนรู้มหาสารคามมีพื้นที่ให้บริการประมาณ 1,900 ตารางเมตรโดยใช้พื้นที่ของศาลากลางหลังเดิมและบริเวณโดยรอบ พื้นที่ให้บริการประกอบด้วย 1) ห้องอินเทอร์เน็ต ปลอดภัย (Good net) เป็นพื้นที่ให้บริการคอมพิวเตอร์ พร้อมเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูง สำหรับให้บริการให้แก่สมาชิก ส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์ ปิดกั้นสื่อไม่เหมาะสม เกิดความปลอดภัยต่อเด็กและเยาวชน ผู้ใช้บริการเพื่อการเรียนรู้ อย่างแท้จริง 2) ห้องอบรมคอมพิวเตอร์ (Computer Training) ประกอบด้วยห้องฝึกอบรมพร้อมคอมพิวเตอร์เพื่อรองรับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมซึ่งใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นสื่อการเรียนการ

สอน 3) ห้องสมุดมีชีวิต (Library) เป็นห้องสมุดที่ทันสมัยด้วยการออกแบบ ตกแต่งให้เข้ากับบรรยากาศโดยรอบเต็มไปด้วยสีส้ม สดุกสนาน มุ่งเน้นให้เด็กและเยาวชนรักการอ่าน ถูกนำเสนอด้วยหนังสือประเภทต่าง ๆ ให้บริการสื่อการเรียนรู้ยุคใหม่ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มทักษะสำหรับเยาวชน และประชาชนผู้ใช้บริการ ในการเรียนรู้ด้วยตนเองและต่อเนื่อง 4) ห้องนิทานสานฝัน (Tale Room) เป็นห้องอ่านหนังสือสำหรับเด็ก เน้นบรรยากาศสร้างสรรค์ ด้วยหนังสือ สื่อการเรียนรู้ และกิจกรรมเสริมสร้างทักษะและจินตนาการ รวมทั้งพัฒนาการอย่างสมวัย 5) ห้องปฏิบัติการหุ่นยนต์ (Robot Laboratory) ห้องฝึกปฏิบัติ และเรียนรู้ด้านหุ่นยนต์ ด้วยการฝึกทักษะการเขียนโปรแกรม เสริมสร้างจินตนาการและพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย 6) ห้องหนังสามมิติ (MK Cineplex) ห้องฉายภาพยนตร์ด้วยภาพเสมือนจริง ที่เสริมสร้างจินตนาการ และการเรียนรู้จากภาพยนตร์และสารคดีที่มีเนื้อหาสร้างสรรค์ 7) ห้องท้องฟ้าจำลอง (Planetarium) แหล่งศึกษาระบบสุริยะจักรวาล ดาราศาสตร์ อวกาศ ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม โดยใช้เทคโนโลยีสื่อผสม การจำลองและกระบวนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย 8) ห้องพิพิธภัณฑ์เมืองมหาสารคาม (Mahasarakham City Museum) พื้นที่แสดงความเป็นมาของจังหวัดมหาสารคาม โบราณสถาน และโบราณวัตถุที่สำคัญชาติพันธุ์ตลอดจนประเพณีที่สำคัญ 9) ห้องอบรมสัมมนา (Seminar Room) ห้องสำหรับจัดกิจกรรมในการอบรม หรือสัมมนาและการจัดนิทรรศการ 10) ห้องสอนดนตรี (Mk Music) ห้องสำหรับสอนดนตรี สอนร้องเพลง บันทึกลีลา และ 11) ห้องทรงงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

#### 4. โครงสร้างการบริหารอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีโครงสร้างของการบริหารงาน ประกอบด้วย นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้บริหารสูงสุด และคณะผู้บริหารเป็นผู้มอบหมายนโยบาย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กำกับดูแล และหัวหน้าฝ่ายอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นผู้บริหารจัดการให้ไปตามนโยบาย โครงสร้างของอุทยานการเรียนรู้ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (2555 - 2557) ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม แบ่งออกเป็น 10 กลุ่มงาน ประกอบไปด้วย

4.1 กลุ่มงานธุรการและบุคคล 1.1 งานธุรการ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานลงทะเบียน การรับ-ส่ง หนังสือทั้งภายในและภายนอก จำแนกประเภทเอกสาร หนังสือเวียน ระเบียบ คำสั่งต่างๆ และเรื่องทั่วไป งานพิมพ์เอกสาร และตรวจทานหนังสือ ก่อนเสนอเพื่อทราบและลงนาม การถ่ายเอกสาร และการจัดทำสำเนาข้อมูลดิจิทัล และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย และ 1.2 งานบุคคล ปฏิบัติหน้าที่ เกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลอัตรากำลัง และรวบรวมข้อมูลประวัติบุคลากร จัดทำเอกสาร

สัญญาจ้างบุคลากร ตรวจสอบเช็ครายชื่อเจ้าหน้าที่ในสมุดเซ็นชื่อประจำวัน วันลา วันขาด จัดกิจกรรม พัฒนาบุคลากร ตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและ รวบรวมสถิติข้อมูลผลงานต่าง ๆ ให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.2 กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ และนิทรรศการ ปฏิบัติหน้าที่ ฝ่ายต้อนรับผู้มาใช้บริการและผู้เยี่ยมชม ติดต่อประสานงานการขอเข้าใช้บริการ และการขอใช้พื้นที่ในส่วนต่าง ๆ เช่น ห้องอบรมสัมมนา (Seminar Room) และห้องอื่นๆ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ข้อมูลข่าวสารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามให้เป็นที่รู้จัก ทุกช่องทาง เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และอื่นๆ จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์หน่วยงาน และให้บริการสมาชิกสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับ จัดนิทรรศการและกิจกรรมต่างๆที่น่าสนใจ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน นำเยี่ยมชม และแนะนำสถานที่ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.3 กลุ่มงานห้องสมุดมีชีวิต ประกอบด้วยห้องสมุด และห้องนิทานสานฝัน ปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ 3.1 ห้องสมุดมีชีวิต (Living Library) ปฏิบัติหน้าที่บริการสมาชิกที่มาใช้งาน แนะนำการสืบค้นหนังสือ และการใช้บริการ จัดเตรียมหนังสือให้พร้อมใช้งานเสมอ จัดให้บริการสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) จัดหาสื่อหรือจัดกิจกรรมที่น่าสนใจในห้องสมุดมีชีวิต และ 3.2 ห้องนิทานสานฝัน (Tale Room) ปฏิบัติหน้าที่ จัดหาสื่อหรือจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับพัฒนาการและการเล่านิทานที่ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เน้นบรรยากาศสร้างสรรค์ เสริมสร้างจินตนาการ และความใฝ่ฝันในอนาคตของเด็ก ๆ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.4 กลุ่มงานอบรมและสัมมนาการ ปฏิบัติหน้าที่ ด้านฝึกอบรมเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตร ถ่ายทอดเนื้อหาและจัดทำคู่มือการจัดฝึกอบรม ประสานงานกับหน่วยงานที่เข้ารับการฝึกอบรมหรือเข้าใช้บริการ ประเมินผลการอบรม (ด้านวิทยากร, ด้านหลักสูตร, ด้านการจัดอบรม และอื่น ๆ ) จัดกิจกรรมสัมมนาที่หลากหลายที่สอดคล้องกับหลักสูตรอบรมภายในห้อง ประกอบด้วยห้องต่าง ๆ ดังนี้ 4.1 อินเทอร์เน็ตปลอดภัย (Good net) ปฏิบัติหน้าที่ จัดฝึกอบรมให้คำแนะนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ให้บริการส่งเสริมการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์ ถูกวิธี และปลอดภัย รวมถึงการป้องกันการใช้อินเทอร์เน็ตที่ไม่เหมาะสม เกิด ความปลอดภัยต่อเด็กและเยาวชน วัดและประเมินผลการใช้บริการ ตรวจสอบสภาพวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานเสมอ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 4.2 ห้องอบรมคอมพิวเตอร์ (Computer Training) ปฏิบัติหน้าที่ งานฝึกอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ประสานความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้อุปกรณ์ วัดและประเมินผลการใช้บริการ ตรวจสอบสภาพวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานเสมอ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย และ 4.3 ห้องพิพิธภัณฑ์เมืองมหาสารคาม (Mahasarakham City Museum) ปฏิบัติหน้าที่ ให้ความรู้ แนะนำรายละเอียดภายในห้อง และเรื่องราวที่น่าสนใจความเป็นมาของจังหวัดมหาสารคาม โบราณสถาน และโบราณวัตถุที่สำคัญ ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ

ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลใหม่ๆ และจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ และแนะนำรายละเอียด ห้องทรงงานเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.5 กลุ่มงานกิจกรรมและวิทยาศาสตร์ ปฏิบัติหน้าที่ให้คำแนะนำให้ความรู้ สาธิต เกี่ยวกับอุปกรณ์ และเครื่องมือด้านวิทยาศาสตร์ จัดกิจกรรมภายในและภายนอก ประกอบไปด้วย ห้องต่าง ๆ ดังนี้ 5.1 ห้องท้องฟ้าจำลอง (Planetarium) ปฏิบัติหน้าที่ ให้บริการและจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับดาราศาสตร์ ปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกี่ยวกับกลุ่มดาว อวกาศ และระบบสุริยะจักรวาล จัดเตรียมอุปกรณ์และสื่อให้พร้อมใช้งานเสมอ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 5.2 ห้องฉายหนังสามมิติ (MK Cineplex) ปฏิบัติหน้าที่ จัดฉายภาพยนตร์ด้วยภาพเสมือนจริงและสารคดี หรือสื่อต่าง ๆ ที่เสริมสร้างจินตนาการ ส่งเสริมทักษะความรู้ ที่เกิดจากการเรียนรู้เรื่องราวภาพยนตร์หรือสารคดีด้วยกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 5.3 ห้องปฏิบัติการหุ่นยนต์ (Robot Laboratory) ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการอบรม การสาธิต และเกี่ยวกับการสร้างหุ่นยนต์จากอุปกรณ์ชิ้นส่วนต่างๆ และการฝึกทักษะการเขียนโปรแกรมด้วยการลงมือปฏิบัติจริง เสริมสร้างจินตนาการและพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย

4.6 กลุ่มงานผลิตสื่อและมัลติมีเดีย ปฏิบัติหน้าที่ผลิตสื่อการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัย ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อภาพเคลื่อนไหว สื่อผสม สื่อประชาสัมพันธ์องค์กร จัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้เป็นปัจจุบัน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.7 กลุ่มงานการเงินและพัสดุ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับ จัดทำบัญชีการเงิน (รายรับ-รายจ่าย) และงบประมาณที่ได้รับจัดสรร รายงานและสรุปบัญชีการเงินให้เป็นปัจจุบัน ดำเนินการเบิกจ่ายเงินเดือน เงินสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากร จัดทำเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามระเบียบพัสดุ สำรอง จัดหา เบิกจ่าย พัสดุ และวัสดุสำนักงาน พร้อมลงทะเบียนพัสดุ และอุปกรณ์ภายในสำนักงานให้เป็นปัจจุบัน งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

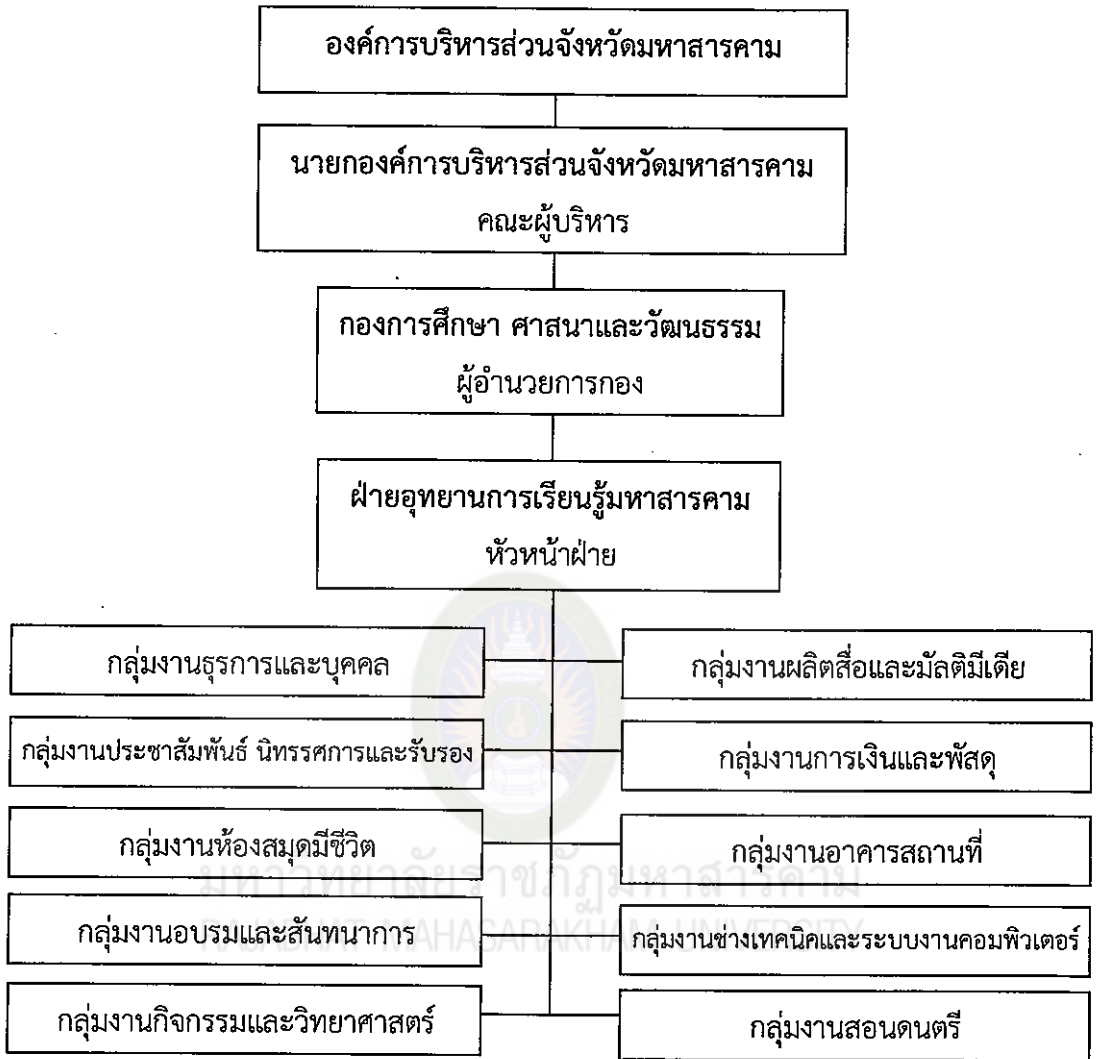
4.8 กลุ่มงานอาคารสถานที่ ปฏิบัติหน้าที่ด้านอาคารสถานที่ ดูแล สำรอง ตรวจสอบ ภายในอาคารสถานที่ให้พร้อมใช้งาน จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์สำหรับจัดกิจกรรมต่าง ๆ ดูแลระบบไฟฟ้า ประปา ดูแลรักษาความสะอาดภายใน ภายนอกอาคาร และตกแต่งภูมิทัศน์บริเวณโดยรอบให้สวยงาม รักษาความปลอดภัยทรัพย์สินของหน่วยงาน (รปภ.) รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.9 กลุ่มงานช่างเทคนิคและระบบงานคอมพิวเตอร์ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการ ดูแลระบบและอุปกรณ์ห้องควบคุมระบบคอมพิวเตอร์ ซ่อมบำรุงอุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องขยายเสียง และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมใช้งานเสมอ ดูแลระบบอินเทอร์เน็ต ระบบเครือข่ายสำนักงานให้

พร้อมใช้งาน ดูแล เครือข่ายทะเบียนสมาชิกเชื่อมโยง และดูแลระบบเครือข่ายห้องสมุดมีชีวิต จัดทำระบบเน็ตเวิร์ค และระบบ Wireless ให้พร้อมใช้งานเสมอ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย (แผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. 2555 : 74)

4.10 กลุ่มงานสอนดนตรี (MK Music) ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนทักษะทางด้านดนตรี สอนการร้องเพลง การแสดง การอัดบันทึกเสียง และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

สรุปโดยรวม โครงสร้างของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ประกอบด้วย นายกองคํการ บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม และคณะผู้บริหารเป็นผู้มอบหมายนโยบาย ผู้อำนวยการกอง การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กำกับดูแล และหัวหน้าฝ่ายอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นผู้บริหารจัดการให้เป็นไปตามนโยบาย ประกอบด้วย 10 กลุ่มงาน ดังนี้ 1) กลุ่มงานธุรการ และ บุคคล 2) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ นิทรรศการและรับรอง 3) กลุ่มงานห้องสมุดมีชีวิต ประกอบด้วย ห้องสมุดมีชีวิต และห้องนิทานสานฝัน 4) กลุ่มงานอบรมและสัมมนาการ ประกอบด้วย ห้อง อินเทอร์เน็ตปลอดภัย ห้องอบรมคอมพิวเตอร์ ห้องพิพิธภัณฑ์เมืองมหาสารคาม และห้องทรงงาน เณลิ้มพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 5) กลุ่มงานกิจกรรมและ วิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย ห้องห้องฟ้าจำลอง ห้องฉายหนังสามมิติ และห้องปฏิบัติการหุ่นยนต์ 6) กลุ่มงานผลิตสื่อและมัลติมีเดีย 7) กลุ่มงานการเงินและพัสดุ 8) กลุ่มงานอาคารสถานที่ และ 9) กลุ่มงานช่างเทคนิคและระบบงานคอมพิวเตอร์ 10) กลุ่มงานสอนดนตรี รายละเอียดโครงสร้าง ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 โครงสร้างการบริหารอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ที่มา : แผนอัตรากำลัง 3 ปี ของข้าราชการ อบจ.มหาสารคาม

(2555 : 69-70)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) รายละเอียดของแต่ละระยะมี ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 วิธี ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) และการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### 1. คำถามการวิจัย

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้เป็นอย่างไร

#### 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

### 3. เป้าหมายการวิจัย

ข้อสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

### 4. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการวิจัย

#### 4.1 สัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group Interview)

กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 2 แห่ง ๆ ละ 5 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากอุทยานการเรียนรู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ อุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ และอุทยานการเรียนรู้ที่ดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ (Best Practice) ซึ่งผู้วิจัยเลือกอุทยานการเรียนรู้ตามคุณสมบัติ 2 แห่ง รายละเอียดดังตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14 ข้อมูลอุทยานการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์กลุ่ม

อุทยานการเรียนรู้	สังกัด	คุณสมบัติ
1. อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park)	สำนักงานบริหารและพัฒนา องค์ความรู้ (องค์การมหาชน)	อุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ
2. อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี	องค์การบริหารส่วนจังหวัด ชลบุรี	อุทยานการเรียนรู้ที่ ดำเนินการโดยองค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารจัดการ

#### 4.2 การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในอุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี แห่งละ 30 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบบันทึกสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire)



## 6. สถานที่ที่ทำการวิจัย

การสัมภาษณ์กลุ่ม และการศึกษาเชิงสำรวจ สถานที่ทำวิจัย ได้แก่ อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี

## 7. ขอบเขตเนื้อหา

7.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาของอุทยานการเรียนรู้

7.2 ลักษณะของความองค์การแห่งการเรียนรู้

7.3 การบริหารจัดการอุทยานการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

7.4 แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

7.5 การบริหารงานแบบดุลยภาพ Balanced Scorecard

8. ระยะเวลาที่ทำการวิจัย ใช้เวลา 3 เดือน (เดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม 2557)

9. วิธีดำเนินการวิจัย วิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ทฤษฎีและงานวิจัย วิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group Interview) และวิเคราะห์แบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ดังนี้

### 9.1 การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดเตรียมข้อมูลแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group Interview) เพื่อเตรียมความพร้อมในการลงภาคสนามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ตามที่ได้กำหนดไว้

### 9.2 การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group Interview)

การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 2 แห่ง ๆ ละ 5 คน ประกอบด้วยอุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park) อุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี โดยมีวิธีการดำเนินการแบบสัมภาษณ์กลุ่ม ดังนี้

9.2.1 การสร้างเครื่องมือการวิจัยซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ คือ 1) วางแผนการสัมภาษณ์ 2) พิจารณาผู้ให้ข้อมูล 3) เตรียมแนวทางสัมภาษณ์ 4) ฝึกการสัมภาษณ์ 5) ลงมือสัมภาษณ์ 6) วิเคราะห์ข้อมูล และ 7) เขียนรายงาน

9.2.2 ข้อคำถามการสัมภาษณ์ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม และพิจารณาเลือกใช้คำถามต่อไปนี้กับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือผู้บริหาร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้บริหารอุทยานการเรียนรู้ และเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งคำถามดังกล่าวจะปรับให้เหมาะสมกับผู้ถูกสัมภาษณ์ และคำถามดังกล่าวจะเป็นคำถามที่ผู้วิจัยสามารถนำไปขยายเป็นคำถามย่อยได้ตามความเหมาะสม โดยมีคำถามหลัก ดังนี้ 1) แนวคำถามการสัมภาษณ์ 1.1) ขอความกรุณาท่านได้เล่าถึงความเป็นมาและข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ของอุทยานการเรียนรู้ของท่าน 1.2) ท่านคิดว่าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะอย่างไร 1.3) อุทยานการเรียนรู้ของท่านมีแนวทางการบริหารจัดการอย่างไร ในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 1.4) ปัจจุบันอุทยานการเรียนรู้ของท่านประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการด้านใดบ้าง และมีวิธีการแก้ไขอย่างไร 2) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับพื้นที่ให้บริการ และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

9.2.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้วิจัยจึงได้เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ รศ.ดร.ฉลาด จันทรสุมบัติ ผศ.ดร.ลดาวัลย์ วัฒนบุตร ผศ.ว่าที่ร้อยโท.ดร.ณัฐชัย จันทชุม ดร.คมคาย อุดรพิมพ์ และ ดร.กมล ตราชู ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อหาค่า IOC ว่ามีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของการวิจัย และแนวการสัมภาษณ์หรือไม่ ผลการหาค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์กลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญจากข้อคำถามทั้งหมด 4 ข้อ และข้อเสนอแนะ 1 ข้อ รวมเป็น 5 ข้อ พบว่ามีข้อคำถามที่มีค่า IOC ระหว่าง 0.80 – 1.00 ทุกข้อ

9.2.4 การสัมภาษณ์ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ โดยมีการเตรียมความพร้อมในการสัมภาษณ์ นัดหมายวัน เวลา สถานที่ จากนั้นเดินทางให้ตรงเวลาพร้อมหลักฐานแสดงตัว และอุปกรณ์การสัมภาษณ์ และจัดบันทึกให้พร้อม และลงมือสัมภาษณ์ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น พร้อม ๆ กัน

### 9.3 การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study)

การศึกษาศึกษาเชิงสำรวจมีจุดมุ่งหมาย คือศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แจกแบบสอบถามให้ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องของอุทยานการเรียนรู้ (Best Practice) ทั้ง 2 แห่งๆ ละ 30 ชุด รวม 60 ชุด

#### 9.3.1 โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงเนื้อหาตามลำดับดังนี้ 1) ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) 2) ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) 3) ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) 4) ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) 5) ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology) และ 6) ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) แบบสอบถามมีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ การดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด (5) การดำเนินการอยู่ในระดับมาก (4) การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง (3) การดำเนินการอยู่ในระดับน้อย (2) และการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด (1) จำนวน 72 ข้อ

ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ มีลักษณะปลายเปิด

9.3.2 การพัฒนาคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความเที่ยง ดังนี้

1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ใช้เทคนิค IOC (Item Objective Congruence Index) หรือดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความเห็นของผู้ทรงเชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่ รศ.ดร.ฉลาด จันทร์สมบัติ ผศ.ดร.ลดาวัลย์ วัฒนบุตร ผศ.ว่าที่ร้อยโท.ดร.ณัฐชัย จันทร์ขุม ดร.คมคาย อุดรพิมพ์ และ ดร.กมล ตราชู เป็นผู้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของถ้อยคำภาษาที่ใช้ และให้คะแนนความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และองค์ประกอบที่ศึกษา กำหนดให้คะแนนผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญเป็น +1, 0 และ -1 ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่าจากข้อคำถามทั้งหมด 72 ข้อ มีข้อคำถามที่มีค่า ระหว่าง 0.80-1.00 จำนวนทั้งหมด 70 ข้อ และมีข้อคำถามที่มีค่า 0.60 จำนวนทั้งหมด 2 ข้อ ได้แก่ข้อ 19 และ 36 เพื่อให้ค่าดัชนีความสอดคล้อง น่าเชื่อถือมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และปรับข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) เมื่อผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบสอบถามจากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว ได้ทำเป็นเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ และนำไปทดลองเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 20 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.90

9.4 ปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จัดพิมพ์เป็นฉบับที่สมบูรณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### 9.5 วิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมาย

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในอุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี แห่งละ 30 ชุด รวมทั้งสิ้น 60 ชุด เก็บรวบรวมแบบสอบถาม รับคืน 60 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงใช้วิธีวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ เพื่อแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ในกรณีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 162) ดังนี้

4.51-5.00	แปลความว่า ผลการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	แปลความว่า ผลการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	แปลความว่า ผลการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	แปลความว่า ผลการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย
1.00-1.50	แปลความว่า ผลการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

9.6 สรุปสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในระยะที่ 2 ต่อไป

10. ผลลัพธ์ข้อมูลสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

การดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 2 มีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 1. ไปสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) โดยมีวิธีดำเนินการ 2 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

### 1. คำถามการวิจัย

แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นอย่างไร

### 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

### 3. เป้าหมายการวิจัย

แนวทางการพัฒนาของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

### 4. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการวิจัย

4.1 การจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ (ที่มิวิจัย) เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

4.1.1 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหาร และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์

4.1.2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

4.1.3 เป็นศึกษานิเทศก์ ที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา

4.1.4 เป็นนักวิชาการ ที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา

4.1.5 เป็นเจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ ดังรายละเอียดในตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 ผู้ทรงคุณวุฒิ และคุณสมบัติ

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	คุณสมบัติ/ความเชี่ยวชาญ				
รศ.ดร.ศิริ ถิ้อาสนา	เลขานุการ หลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการ การศึกษา ม.ราชภัฏมหาสารคาม	/				
ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ	ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองวาปีปทุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2	/				
ดร. นงเยาว์ แคนสุข	ศึกษานิเทศก์ ข้าราชการพิเศษ กองการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม อบจ.มหาสารคาม		/			
นางเครือมาศ ชินกร	"		/			
นางชุตติมา นันทะแสน	"		/			
นายเสฏฐวุฒิ ฝ่ายพลแสน	นักวิชาการศึกษา 7ว กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม อบจ. มหาสารคาม			/		
นางรุ่งอรุณ ธรรมสา	เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม (MK Park)					/
นางสาวชุตติมา ภาพไตร	"					/
นางสาวทิพย์เกษร สงตลาด	"					/
นายปิ่นณวิทย์ ภวภูตานนท์	"					/
นายภาชกร ผือโย	"					/

หมายเหตุ คุณสมบัติ/ความเชี่ยวชาญ

- 1 หมายถึง อาจารย์สถาบันอุดมศึกษา 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา  
3 หมายถึง ศึกษานิเทศก์ 4 หมายถึง นักวิชาการ  
5 หมายถึง เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้

4.2 การตรวจสอบยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของร่างแนวทางพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 14 คน ซึ่งผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

4.2.1 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหาร และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์

4.2.2 เป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหาร ด้านการศึกษา และแหล่งเรียนรู้

4.2.3 เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการ และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์

4.2.4 เป็นผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสำนักหรือระดับกองขึ้นไป ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

4.2.5 เป็นศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป ดังรายละเอียดในตารางที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 16 ผู้เชี่ยวชาญ และคุณสมบัติ

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	คุณสมบัติ/ความเชี่ยวชาญ				
		1	2	3	4	5
ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ	ศาสตราจารย์ ด้านการศึกษา	/		/		
รศ.ดร.สมเจตน์ ภูศรี	ประธานหลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	/		/		
รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา	เลขานุการหลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	/		/		

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง	คุณสมบัติ/ความเชี่ยวชาญ				
		1	2	3	4	5
อาจารย์วุฒิพล ฉัตรจรัสกุล	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	/		/		
ผศ.ดร.สุพรรณ เอี่ยมวิจารณ์	รองคณบดีคณะบัญชีและการ จัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	/		/		
ดร.คมคาย อุดรพิมพ์	นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคาม	/	/			
นายเดชา ปัสสำราญ	รองนายกองค์การบริหารส่วน จังหวัดมหาสารคาม	/	/			
นายสุรภีร์ คำยหนองสง	ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม อบจ.มหาสารคาม	/			/	
ดร.กมล ตราชู	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กองการศึกษา เทศบาลเมือง มหาสารคาม	/				/
ดร.นงเยาว์ แคนสุข	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กองการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม อบจ.มหาสารคาม					/
นายเชษฐพงศ์ ชัยคนารักษ์กุล	ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัด ร้อยเอ็ด บริษัท สยามนิสสัน ร้อยเอ็ด จำกัด	/				
นายพิสิทธิ์ สุพรรณศรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าขอนยาง พิทยาคม (นายกสมาคมผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัด อบจ. มหาสารคาม)	/				
อาจารย์วรรณพร สารภักดิ์	อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยี สารสนเทศ มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม			/		



หมายเหตุ	คุณสมบัติ/ความเชี่ยวชาญ
1 หมายถึง	ผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหาร และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์
2 หมายถึง	ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหาร ด้านการศึกษา และแหล่งเรียนรู้
3 หมายถึง	อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษามีความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหาร จัดการ และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์
4 หมายถึง	ผู้บริหารการศึกษาระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสำนัก หรือระดับกองขึ้นไป ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา
5 หมายถึง	ศึกษานิเทศก์ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แนวทางการพัฒนาของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

#### 6. สถานที่ที่ทำการวิจัย

อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

#### 7. ขอบเขตเนื้อหา

7.1 ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.2 แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้

7.3 การบริหารงานเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard

8. ระยะเวลาที่ทำการวิจัย ใช้เวลา 4 เดือน ระหว่างเดือนสิงหาคม – พฤศจิกายน 2557

#### 9. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะและองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยระยะที่ 1 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน  
ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาเป็นข้อมูลในการสร้างแนวทางการพัฒนา  
อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหาร  
เชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในการสร้างแนวทางการพัฒนาใช้วิธีการ 2 วิธี ได้แก่

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

9.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ทีมวิจัย) จำนวน 11 คน เพื่อร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบเนื้อหาในการประชุมประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ของแนวทางพัฒนาตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) อันได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร การกำหนดทิศทางการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดมุมมอง และยุทธศาสตร์หลัก จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI) การกำหนดโครงการพัฒนาใหม่ ๆ (Initiative Project) และการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน นำผลที่ได้ไปสู่การร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

9.2 ผู้วิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิ (ทีมวิจัย) ศึกษาเอกสาร งานวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามกรอบเนื้อหาการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่กำหนดไว้ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินการพัฒนามีขั้นตอน ดังนี้

9.2.1 วิเคราะห์องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลัก ที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

9.2.2 กำหนดมุมมองโดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

9.2.3 สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ และมุมมองตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

9.2.4 การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI)

9.2.5 การกำหนดโครงการพัฒนาใหม่ ๆ (Initiative Project) และการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

9.2.6 สรุปผลที่ได้แล้วร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

9.3 นำร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ แล้วปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะ

9.4 จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 14 คน เพื่อตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่

9.5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

9.6 ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมสาระสำคัญของแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

9.7 สรุปแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เพื่อนำไป ทดลองใช้กับอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ในระยะที่ 3 ต่อไป

9.8 เสนอรายงานผลการวิจัยของการวิจัย ระยะที่ 2

10. ผลลัพธ์ แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ที่เหมาะสมกับบริบท

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

การดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 3 มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ไปทดลองใช้กับอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยมีวิธีดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ การทดลองใช้แนวทางการพัฒนา และการประเมินผลการใช้แนวทางการพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. คำถามการวิจัย

ผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced  
Scorecard : BSC)

## 3. เป้าหมายการวิจัย

พัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (Mahasarakham Knowledge Park) สู่องค์กร  
แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard)  
ตามแนวทางการพัฒนาฯ ที่ได้สร้างขึ้น

## 4. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการวิจัย

เจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม และผู้บริหาร

## 5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

5.2 แบบตรวจติดตามผลการดำเนินงาน

5.3 แบบสอบถาม

5.4 แบบบันทึกการประชุมกลุ่มย่อย และ

5.5 แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ

6. สถานที่ที่ทำการวิจัย อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (Mahasarakham Knowledge  
Park) สังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

## 7. ขอบเขตเนื้อหา

แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ และการบริหารงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

## 8. ระยะเวลาที่ทำการวิจัย

ใช้เวลา 3 เดือนธันวาคม 2557 – กุมภาพันธ์ 2558

## 9. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัย นำแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มาทดลองใช้กับอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีขั้นตอนดำเนินการวิจัยดังนี้

9.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการบริหารงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

9.3 ผู้วิจัยและเจ้าหน้าที่ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) และกิจกรรม / แผนงานโครงการ ตามแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองที่ประยุกต์มาจากหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ

9.4 ลงมือปฏิบัติตามแผนงาน และดำเนินงานโครงการตามระยะเวลาที่ได้กำหนด

9.5 นิเทศติดตาม ประเมินผลแผนงานโครงการ

โดยสร้างเครื่องมือในการประเมินโครงการเป็นระยะ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการ ได้แก่ 1) แบบตรวจติดตามผลการดำเนินงาน 2) แบบสอบถาม 3) แบบบันทึกการประชุมกลุ่มย่อย และ 4) แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

9.5.1 แบบตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ เพื่อรายงานความก้าวหน้า และใช้ข้อมูลสะท้อนผลการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้วิจัย ดำเนินการสร้างตามขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ดำเนินการสร้างแบบตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงหลักการทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และจุดมุ่งหมายของการวิจัย 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบตรวจติดตามผลการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ลงความเห็นชอบ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป

9.5.2 แบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินผลการดำเนินโครงการ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยคำนึงถึงหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และจุดมุ่งหมายของการวิจัย 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ลงความเห็นชอบ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป

9.5.3 แบบบันทึกการประชุมกลุ่มย่อย เป็นแบบบันทึกการประชุมกลุ่มย่อยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้บันทึกผลการประชุมสรุปผลการดำเนินโครงการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ดำเนินการสร้างแบบบันทึกการประชุมกลุ่มย่อย โดยคำนึงถึงหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และจุดมุ่งหมายของการวิจัย 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบบันทึกการประชุมกลุ่มย่อย โดยคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ลงความเห็นชอบเพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

9.5.4 แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ เป็นแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้รายงานผลการดำเนินงานตามโครงการ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตามขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ดำเนินการสร้างแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ โดยคำนึงถึงหลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และจุดมุ่งหมายของการวิจัย 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ โดยคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ลงความเห็นชอบเพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป โดยโครงการมีสาระสำคัญของการรายงานดังนี้ 1) ชื่อโครงการ 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จ 3) วิธีดำเนินการ 4) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 5) ผลการดำเนินงาน และ 6) ข้อเสนอแนะในการทำโครงการครั้งต่อไป

9.6 ดำเนินการทดลองตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ เพื่อทราบความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการ

9.7 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์เพื่อหาค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

9.8 เขียนผลการดำเนินงาน และผลการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา

9.9 สรุปรายงานผลการวิจัย

## 10. ผลลัพธ์

10.1 ได้แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ หรือเป็นแนวทางสำหรับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ โดยสามารถประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบท

10.2 บุคลากรมีความรู้ และเข้าใจในการปฏิบัติงาน เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 17 สรุปขั้นตอนการวิจัย

คำถาม/ระยะการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	เครื่องมือวิจัย	สถิติ/การวิเคราะห์	ผลลัพธ์
คำถาม 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้ อย่างไร	เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้	1. วิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) 2. การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) ผู้บริหาร ของอุทยานการเรียนรู้และ เจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 2 แห่งๆ ละ 5 คน 3. ศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้ แบบสอบถาม จำนวน 60 ชุด	1. เอกสารงานวิจัย 2. แบบสัมภาษณ์กลุ่ม 3. แบบสอบถาม (Questionnaire).	วิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล จากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถาม $\bar{X}$ , S.D. Content Analysis	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะของความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้
ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และ ลักษณะความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้ (3 เดือน)	เพื่อสร้างแนวทางการ พัฒนาอุทยานการเรียนรู้	1. ประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้เชี่ยวชาญ (ทีมวิจัย) จำนวน 11 คน เพื่อร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ 2. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)	1. แบบบันทึกการ workshop 2. แบบบันทึก การสัมภาษณ์	Content Analysis	แนวทางการพัฒนา อุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม ผู้ความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC)
คำถาม 2 แนวทางการ พัฒนาอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม องค์การแห่ง การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นอย่างไร	เพื่อสร้างแนวทางการ พัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ความรู้มหาสารคาม ผู้ความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้				

คำถาม/ระยะการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	เครื่องมือวิจัย	สถิติ/การวิเคราะห์	ผลลัพธ์
ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ผู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มหาสารคาม ผู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) (4 เดือน)	หลักการบริหารดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)	จำนวน 9 คน เพื่อยืนยันความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ฯ			
คำถาม 3 ผลการใช้แนวทางพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ผู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร	เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางพัฒนาการเรียนรู้มหาสารคาม ผู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)	1. การทดลองใช้แนวทางการพัฒนา 2. การประเมินผลการใช้แนวทางการพัฒนา	1. แผนงานโครงการเพื่อพัฒนา 2. แบบประเมินโครงการ	$\bar{X}$ , S.D. Content Analysis	1. ได้แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ผู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 2. บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน



คำถาม/ระยะการวิจัย	วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	เครื่องมือวิจัย	สถิติ/การวิเคราะห์	ผลลัพธ์
ระยะเวลา 3 ปีศึกษาผล การทดลองใช้แนวทาง การพัฒนาอุทยาน การเรียนรู้สู่ความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ ทั้การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) (3 เดือน)		 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY			ส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานและ นำไปสู่การพัฒนาและ เปลี่ยนแปลงอุทยาน การเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) และระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ผู้วิจัยขอรายงานผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

#### ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ (ระยะที่1)

การดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 วิธีการ ได้แก่

1) การวิเคราะห์เอกสาร 2) การสัมภาษณ์กลุ่ม และ 3) การศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กลุ่ม และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการดำเนินงานมีดังนี้

##### 1. ผลการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis)

การวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีของผู้รู้/นักวิชาการหลายท่าน เกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 6 ด้าน (รายละเอียดปรากฏในบทที่ 2) ได้แก่

1. ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)
2. ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)
3. ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)
4. ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)

5. ด้านแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology)

6. ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)


## 2. ผลการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview)

การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้เข้าศึกษาดูงานและทำการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของอุทยานการเรียนรู้ (Best Practice) จำนวน 2 แห่ง ๆ ละ 5 คน ประกอบด้วย 1) อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park) อุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2557 และ 2) อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2557 ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากอุทยานการเรียนรู้ที่มีคุณสมบัติ เป็นอุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ และอุทยานการเรียนรู้ที่ดำเนินการโดยองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ประสบความสำเร็จ ในการบริหารจัดการ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบบันทึกการสัมภาษณ์กลุ่ม ซึ่งมีประเด็นการสัมภาษณ์ 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ด้าน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 18 สรุปผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview)

ประเด็นที่ศึกษา	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)	อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี
1. สภาพปัจจุบัน และปัญหา		
1.1 สภาพปัจจุบัน	สภาพปัจจุบัน อุทยานการเรียนรู้ เป็นองค์การมหาชน ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ สำนักนายกรัฐมนตรี สถานที่ตั้ง ศูนย์การค้าเซ็นทรัลเวิลด์ ชั้น 8 Dazzle Zone แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร เปิดให้บริการวันอังคาร – วันอาทิตย์	สภาพปัจจุบัน อุทยานการเรียนรู้จังหวัดชลบุรี หน่วยงานราชการ สังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ก่อตั้งและกำกับดูแล โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี สถานที่ตั้ง สวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ ร.9 จังหวัดชลบุรี

ประเด็นที่ศึกษา	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)	อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี
	<p>(ปิดทำการวันจันทร์) เวลา 10.00-20.00 น. เป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบที่ทันสมัย ที่มีพันธกิจหลัก</p> <p>ในให้บริการเยาวชน และประชาชนทั่วไป ด้วยการส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ด้วยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ มาเป็นสื่อการเรียนการสอน มีการจัดพื้นที่ให้บริการอย่างสร้างสรรค์ทันสมัย ที่ตอบสนองทุกความต้องการของทุกวัย ประกอบไปด้วย</p> <p>12 ส่วนดังนี้ 1.ห้องสมุดมีชีวิต 2.มายด์รูม 3.ห้องเด็ก 4.ห้องเงียบ 5.มุมกาแฟ 6.ห้องสมุดดนตรี 7.ห้องสมุดไอที 8.ศูนย์การเรียนรู้ อเนกประสงค์ 9.ลานสานฝัน 10.ห้องฉายภาพยนตร์ 11.ศูนย์อบรมไอที และ 12.ห้องบันทึกเสียง โดยแต่ละส่วนถูกออกแบบด้วยเทคนิคสถาปัตยกรรมที่ทันสมัยในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ เล้าและดึงดูดความสนใจ พื้นที่ถูกออกแบบให้สามารถใช้ประโยชน์ และอำนวยความสะดวก และตอบสนองต่อการเรียนรู้ได้อย่างลงตัว</p>	<p>เปิดให้บริการวันจันทร์ – วันเสาร์ (ปิดทำการวันอาทิตย์ และวันนักขัตฤกษ์) รอบเช้า 09.00 รอบบ่าย 13.30 น. เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีพื้นที่ให้บริการที่ครอบคลุมพื้นที่บริเวณกว้างโดยใช้พื้นที่สวนสาธารณะเฉลิมพระเกียรติ ร.9 ซึ่งเน้นความเป็นธรรมชาติ ร่มรื่นสวยงามโดยแบ่งพื้นที่เป็นสนามกีฬาและสนามฟุตบอลขนาดใหญ่ ที่มาตรฐานและบริเวณที่ตั้งของแหล่งเรียนรู้ ได้แก่</p> <p>1. ศูนย์วิทยาศาสตร์ ดาราศาสตร์ มีพื้นที่ให้บริการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ภายในเป็นศูนย์ดาราศาสตร์ (ท้องฟ้าจำลอง) และภายนอกเป็นศูนย์วิทยาศาสตร์ 14 โชน โดยการเรียนรู้ผ่านสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนี้</p> <p>1.1 ถอดรหัสลับในเซลล์ 1.2 สัตว์โลกของเรา 1.3 มารู้จักพืชกันเถอะ 1.4 มิติใหม่สารใกล้ตัว 1.5 ไชยปริศนาดาราศาสตร์ 1.6 โลกของเรา</p>

ประเด็นที่ศึกษา	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)	อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี
	 <p data-bbox="326 1151 852 1266">มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY</p>	<p data-bbox="879 289 1123 325">1.7 เทคโนโลยีอวกาศ</p> <p data-bbox="879 346 1172 438">1.8 นักวิทยาศาสตร์สำคัญของโลก</p> <p data-bbox="879 459 1093 495">1.9 ร่างกายของเรา</p> <p data-bbox="879 517 1159 553">1.10 โลกอิเล็กทรอนิกส์</p> <p data-bbox="879 574 1179 610">1.11 เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p data-bbox="879 632 1110 668">1.12 ผลงานยุคใหม่</p> <p data-bbox="879 689 1189 725">1.13 ทฤษฎีสร้างภาพ 3 มิติ</p> <p data-bbox="879 746 1155 783">และ 1.14 พันธุวิศวกรรม</p> <p data-bbox="879 804 1189 895">เทคโนโลยีชีวภาพ และนาโนเทคโนโลยี</p> <p data-bbox="879 917 1212 1176">2. อาคารห้องสมุดเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 ที่ตั้งของอุทยานการเรียนรู้ ประกอบด้วยพื้นที่ให้บริการ 5 ห้อง ดังนี้</p> <p data-bbox="879 1198 1080 1234">2.1 ห้องสมุดมีชีวิต</p> <p data-bbox="879 1255 1089 1291">2.2 ห้องโลกของเรา</p> <p data-bbox="879 1312 1097 1349">2.3 ห้องลานสานฝัน</p> <p data-bbox="879 1370 1155 1406">2.4 โรงภาพยนตร์ 4 มิติ</p> <p data-bbox="879 1427 1172 1519">และ 2.5 ห้องบังคับการเรือ ซึ่งทุกส่วนที่กล่าวได้ถูกออกแบบมาเพื่อเน้น และตอบสนองการเรียนรู้ให้แก่เยาวชน และประชาชนทั่วไป ด้วยการนำเสนอเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ทันสมัย</p>


ประเด็นที่ศึกษา	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)	อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี
<p>1.2 สภาพปัญหา /แนวทางแก้ปัญหา</p>	<p>สภาพปัญหา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานที่ตั้งที่มีข้อจำกัดไม่สามารถขยายได้อีกเนื่องจาก ที่ตั้งเป็นพื้นที่เช่าภายในห้างสรรพสินค้า</li> <li>2. ปัญหาด้านบุคลากรที่มีการเข้าและลาออกอยู่บ่อย ๆ ทำให้ส่งผลการกระทบต่อการบริการ</li> </ol> <p>แนวทางการแก้ปัญหา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แก้ไขด้วยวิธีการ เน้นการออกแบบตกแต่งพื้นที่อย่างสร้างสรรค์ทันสมัยอยู่เสมอ ใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้อย่างสูงสุด และเน้นการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย และปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้น่าสนใจ ด้วยการเรียนรู้ส่วนบุคคล โดยมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน และการให้บริการแบบเชิงรุกให้เข้าถึงผู้ใช้บริการรวมทั้งมีการกระจายสร้างเครือข่ายอุทยาน การเรียนรู้สู่ภูมิภาคทั่วประเทศ</li> <li>2. อบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ทดแทนกันได้ ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ลาออก เพื่อรอการสรรหาทดแทน</li> </ol>	<p>สภาพปัญหา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจ้าหน้าที่ที่มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการให้บริการ</li> <li>2. สถานที่ให้บริการบางห้อง ขำรด มุฟงตามกาลเวลา และสื่อการเรียนรู้อย่างไม่ทันสมัย</li> </ol> <p>แนวทางการแก้ปัญหา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ทดแทนกันได้ เพื่อรอการสรรหาเจ้าหน้าที่ที่ทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง</li> <li>2. อุทยานการเรียนรู้ชลบุรีได้ดำเนินการของงบประมาณ สนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เพื่อปรับปรุงสถานที่ และจัดหาสื่อการเรียนรู้อะและนวัตกรรมใหม่ที่ทันสมัย ซึ่งในขณะนี้กำลังดำเนินการอยู่</li> </ol>

ประเด็นที่ศึกษา	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)	อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี
<p>2. ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <p>2.1 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)</p> <p>2.2 ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่า อุทยานการเรียนรู้ ดำเนินการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้หลากหลายและต่อเนื่องโดยเน้นกิจกรรมที่สร้างสรรค์ทันสมัย ด้วยสื่อและนวัตกรรมต่าง ๆ อย่างสนุกสนาน น่าสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประชาสัมพันธ์ตารางแผนงานกิจกรรมแต่ละเดือน ให้ผู้ที่สนใจและบุคลากรได้รับทราบทางสื่อต่าง ๆ ส่งเสริมการทำงานของบุคลากร และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรด้วยกัน</p> <p>ผลการศึกษา พบว่าอุทยานการเรียนรู้มีการจัดสถานที่ภายในและภายนอกได้อย่างลงตัวด้วยการออกแบบสถาปัตยกรรมที่สมัย เอื้อต่อการการเรียนรู้และทุกพื้นที่ถูกออกแบบเพื่อสามารถประโยชน์ได้อย่างสูงสุด มีการจัดบรรยากาศและสถานที่ขององค์การที่เหมาะสม ด้วยบรรยากาศที่สร้างสรรค์</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่าอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี ได้ดำเนินจัดสถานที่ทั้งภายนอกและภายในที่ได้อย่างลงตัวเหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ ด้วยสถานที่ตั้งที่มีความร่มรื่นสวยงาม จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้อันหลากหลายรวมทั้งภายในอุทยานการเรียนรู้ได้นำเทคนิคการออกแบบด้วยสถาปัตยกรรม</p>

ประเด็นที่ศึกษา	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)	อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี
<p>2.3 ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่า อุทยานมีการเรียนรู้มีการแต่งตั้งมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตามสายงานบังคับบัญชา มีหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีและมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่า อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี มีการแต่งตั้งหมายงานตามสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนเนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการ มีการมอบหมายงานความรับผิดชอบตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากร และได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ได้รับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีความสัมพันธ์อันดีและมีส่วนร่วมในการกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน อยู่เสมอ</p>
<p>2.4 ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่า อุทยานการเรียนรู้มีการจัดเก็บฐานข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ มีการแบ่งหมวดหมู่ไว้อย่างชัดเจน ทุกคนสามารถสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการเชื่อมโยงถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการเชื่อมโยงองค์ความรู้กับเครือข่ายของอุทยานการเรียนรู้ที่มีการขยายสู่ภูมิภาคทั่วประเทศ</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่าอุทยานการเรียนรู้ชลบุรีมีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการจัดเก็บข้อมูลเป็นหมวดหมู่เป็นสัดส่วนที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และมีการเชื่อมโยงถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน</p>



ประเด็นที่ศึกษา	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)	อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี
<p>2.5 ด้านการแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology)</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่าอุทยานการเรียนรู้ ได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทันสมัย มาใช้เพื่อเป็นสื่อการเรียนรู้ และสืบค้นข้อมูลให้กับเจ้าหน้าที่และผู้ใช้บริการ รวมทั้งจัดให้มีการอบรมด้านเทคโนโลยีให้กับเจ้าหน้าที่ ผู้ที่สนใจอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นทางด้านการพัฒนาสู่มืออาชีพ และการเรียนรู้เทคโนโลยีสู่อนาคต พื้นที่ให้บริการทุกส่วน จะมีการนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการเรียนรู้ที่ตอบสนองทุกความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งปฏิบัติงาน อีกทั้งอุทยานการเรียนรู้มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งองค์การปกครองท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ โดยฝ่ายพัฒนาเครือข่าย ร่วมมือและดำเนินการสร้างอุทยานการเรียนรู้เครือข่าย และห้องสมุดมีชีวิต ในภูมิภาคทั่วประเทศ เพื่อเปิดโอกาสให้เยาวชนและประชาชนได้รับการบริการด้านแหล่งเรียนรู้อย่างทั่วถึง</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่าอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี ได้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเข้ามาเป็นสื่อการเรียนรู้ ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านสื่อมัลติมีเดียที่ทันสมัยต่าง ๆ  กระตุ้นความสนใจ ง่ายต่อการเรียนรู้  อย่างสร้างสรรค์ และจัดให้มีการอบรมด้านเทคโนโลยีให้กับเจ้าหน้าที่ และผู้ที่สนใจ อยู่เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดให้มีระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมทุกพื้นที่</p>
<p>2.6 ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่าอุทยานการเรียนรู้ ได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทันสมัย มาใช้เพื่อเป็นสื่อการเรียนรู้ และสืบค้น</p>	<p>ผลการศึกษา พบว่า อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี เป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะที่ง่ายต่อการเข้าใช้บริการ จัดสถาน</p>

ประเด็นที่ศึกษา	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)	อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี
	<p>ข้อมูลให้กับเจ้าหน้าที่และผู้ใช้บริการ รวมทั้งจัดให้มีการอบรมด้านเทคโนโลยีให้กับเจ้าหน้าที่ผู้สนใจอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นทางด้านการพัฒนาสู่มืออาชีพ และการเรียนรู้เทคโนโลยีสู่อานาคต พื้นที่ให้บริการทุกส่วน จะมีการนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการเรียนรู้ที่ตอบสนองทุกความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้ง</p>  <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY</p>	<p>ด้วยร่วมมือกับพันธมิตรของสวนสาธารณะเหมาะสำหรับเป็นที่พักผ่อนและเรียนรู้ของชุมชน มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย สอดคล้องกับบริบท เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงาน โดยการ สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน จัดกิจกรรมที่ตรงกับความต้องการของชุมชน และทุกปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขในส่วนต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วเพราะเป็นหน่วยงานสังกัด องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ซึ่งสามารถดำเนินการบริหารจัดการเองทั้งหมด</p>

จากตารางที่ 18 การสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของอุทยานการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ผู้วิจัยขอสรุปโดยการบูรณาการข้อมูล (Integrate) จากการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของอุทยานการเรียนรู้ ทั้ง 2 แห่ง ดังนี้

### 1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา

อุทยานการเรียนรู้เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย เพื่ออนาคต โดยมีการจัดโครงสร้างในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เน้นกิจกรรมที่หลากหลาย ปลูกฝังและส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และ การแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัย ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง และแหล่งรวมกิจกรรมสร้างสรรค์ที่หลากหลาย รวมทั้งให้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกระจายความรู้ และเป็นแหล่งข้อมูลสาธารณะที่ง่ายในการเข้าถึง และสะดวกในการใช้บริการเพื่อการเรียนรู้สร้างสรรค์

ตลอดชีวิต สำหรับสภาพปัญหาโดยส่วนใหญ่จะเป็นด้านบุคลากรที่มีการลาออกบ่อย ส่งผลให้บุคลากรไม่เพียงพอต่อการให้บริการ ซึ่งปัญหานี้ได้รับการแก้ไข และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 2. ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

### 2.1 ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)

อุทยานการเรียนรู้ดำเนินการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่ออนาคตให้กับผู้ใช้บริการและบุคลากรทุกระดับ อย่างหลากหลายและต่อเนื่องส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเน้นกิจกรรมที่สร้างสรรค์ทันสมัย ด้วยสื่อและนวัตกรรมต่างๆ ที่น่าสนใจอย่างต่อเนื่อง โดยมีการประชาสัมพันธ์ตารางแผนงานกิจกรรมแต่ละเดือน ให้ผู้ที่สนใจและบุคลากรได้รับทราบทางสื่อต่างๆ ส่งเสริมจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรอยู่เสมอ ส่งเสริมการทำงานของบุคลากรและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเชื่อมโยงและถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ให้กับบุคลากรด้วยกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

### 2.2 ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)

อุทยานการเรียนรู้มีการจัดสถานที่ทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสมด้วยการออกแบบด้านสถาปัตยกรรมที่เน้นบรรยากาศที่สร้างสรรค์ สีสันทันสมัยเอื้อต่อการการเรียนรู้เพื่ออนาคตได้อย่างลงตัว ทุกพื้นที่สามารถใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างหลากหลาย กระตุ้นเร้าและตอบสนองทุกความต้องการด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมชัดเจน ไม่ซับซ้อน ลดปัญหาความยุ่งยากของการทำงาน อีกทั้งอุทยานการเรียนรู้มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งองค์การปกครองท้องถิ่นต่างๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของอุทยานการเรียนรู้ เพื่อสร้างโอกาสให้เยาวชนและประชาชนได้รับการบริการด้านแหล่งเรียนรู้อย่างทั่วถึง

### 2.3 ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)

อุทยานการเรียนรู้ มีการแต่งตั้งมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตามสายงานบังคับบัญชา มีหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถ เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างสัมพันธ์อันดี และการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และร่วมกันสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ

### 2.4 ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)

อุทยานการเรียนรู้มีการจัดเก็บฐานข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ มีการแบ่งหมวดหมู่ไว้อย่างชัดเจน ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการ

เชื่อมโยงถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง และนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการเชื่อมโยงองค์ความรู้กับเครือข่ายแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย

## 2.5 ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology)

อุทยานการเรียนรู้ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัย มาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการสืบค้นข้อมูลให้กับเจ้าหน้าที่และผู้ใช้บริการ รวมทั้งนำระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่อการเรียนรู้ที่ตอบสนองทุกความต้องการของผู้ใช้บริการ และมีการอบรมด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาสู่มืออาชีพ และการเรียนรู้เทคโนโลยีสู่ออนาคต รวมทั้งการปรับปรุงพัฒนาสื่อต่าง ๆ ให้ทันสมัยและน่าสนใจอยู่เสมอ

## 2.6 ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)

อุทยานการเรียนรู้ เป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึง และสะดวกในการใช้บริการ และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัยด้วยการนำสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้เพื่ออนาคต เน้นการจัดสถานที่และบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และสอดคล้องกับบริบท เป็นแหล่งรวมกิจกรรมที่หลากหลายที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการและชุมชน และเอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และเชื่อมโยงเครือข่ายกระจายความรู้ สู่อื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายและยั่งยืน

## 3. ผลการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study)

การศึกษาเชิงสำรวจ ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กับกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในอุทยานการเรียนรู้ (TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี แห่งละ 30 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีอยู่ 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 การแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยแจกแบบสอบถามในวันที่เข้าศึกษาดูงานทั้ง 2 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

## 3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตอนที่ 1)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับอุทยานการเรียนรู้ ทั้ง 2 แห่ง ๆ ละ 30 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน เมื่อจำแนกตาม สถานภาพ อายุ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 19 ดังนี้

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)		อุทยานการเรียนรู้ ชลบุรี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. ตำแหน่ง</b>						
ผู้บริหาร	4	13.33	1	3.33	5	8.33
เจ้าหน้าที่	26	86.67	29	96.67	55	91.67
รวม	30	100	30	100	60	100
<b>2. อายุ</b>						
20-29 ปี	13	43.33	6	20	19	31.67
30-39 ปี	12	40	15	50	27	45
40-49 ปี	3	10	3	10	6	10
50-59 ปี	2	6.67	6	20	8	13.33
รวม	30	100	30	100	60	100
<b>3. เพศ</b>						
ชาย	9	30	9	30	18	30
หญิง	21	70	21	70	42	70
รวม	30	100	30	100	60	100
<b>4. วุฒิการศึกษา</b>						
ต่ำกว่า ป.ตรี	0	0	3	10	3	5
ปริญญาตรี	18	60	18	60	36	60

ข้อมูลทั่วไป	อุทยานการเรียนรู้ (TK Park)		อุทยานการเรียนรู้ ชลบุรี		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาโท	12	40	19	30	21	35
ปริญญาเอก	0	0	0	0	0	0
รวม	30	100	30	100	60	100
5.ประสบการณ์ ในการทำงาน						
1-5 ปี	12	40	15	50	27	45
6-10 ปี	14	46.66	9	30	23	38.33
11-15 ปี	2	6.67	2	6.67	4	6.67
16-20 ปี	2	6.67	4	13.33	6	10
รวม	30	100	30	100	60	100

จากตารางที่ 19 กลุ่มตัวอย่างจากอุทยานการเรียนรู้ (TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี จำนวน 60 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 91.67 อายุระหว่าง 30-39 จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 45 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 70 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 45

3.2 ผลการศึกษาของการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน (ตอนที่ 2)

ผู้วิจัยทำการศึกษาดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน ของอุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ (TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี โดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับอุทยานการเรียนรู้ ทั้ง 2 แห่ง ๆ ละ 30 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ตอนที่ 2 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยศึกษาผลการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทำการแปลผลโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้โดยบทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ตามตารางที่ 20 - 26 ดังนี้

ตารางที่ 20 สรุปผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ผลการดำเนินงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ก. ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)	4.08	0.66	มาก
ข. ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)	4.00	0.70	มาก
ค. ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)	3.95	0.72	มาก
ง. ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)	3.96	0.68	มาก
จ. ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology)	4.10	0.68	มาก
ฉ. ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)	4.05	0.66	มาก
รวมทั้งหมด	4.02	0.68	มาก

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผลการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 6 ด้าน ของอุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ (TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี โดยภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี (Technology) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.68) และรองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมและการสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.66) ซึ่งการวิจัยในการครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ข้อที่มีค่าแปลผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ มาก และมากที่สุด เพื่อยืนยันลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ซึ่งผลการดำเนินงานของแต่ละด้านรายละเอียดตามตารางที่ 21-26 ดังนี้

ตารางที่ 21 รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)

ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)	ผลการดำเนินงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. อุทยานส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ			
1.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับบุคลากรทุกระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร	4.03	0.76	มาก
1.2 สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการที่หลากหลายในการเรียนรู้	3.95	0.68	มาก
รวม	3.99	0.70	มาก

ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)	ผลการดำเนินงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
2. อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้			
2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเองโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การอ่าน การฟัง การดู การสนทนา การเข้าห้องสมุด การค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต การประชุม/ อบรม / สัมมนา / การศึกษาดูงาน	4.22	0.72	มาก
2.2 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาด้วยความเต็มใจและมีการเรียนรู้อย่างมีความสุข	4.13	0.65	มาก
รวม	4.17	0.66	มาก
3. อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ			
3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา ติดตาม ข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองเป็นประจำ	4.12	0.69	มาก
3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ	4.03	0.71	มาก
รวม	4.07	0.69	มาก
4. อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ			
4.1 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน	4.10	0.70	มาก
4.2 สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่และงานสนับสนุน อื่นๆ อย่างต่อเนื่อง	4.12	0.71	มาก
รวม	4.11	0.70	มาก
5. อุทยานส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม			
5.1 เน้นการใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาสู่ การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม	4.17	0.64	มาก
5.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกัน ทำงานเป็น เครือข่าย	4.23	0.67	มาก
รวม	4.2	0.65	มาก



ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)	ผลการดำเนินงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
6. อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ			
6.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองการพัฒนางานโดยรวมอย่างเป็นระบบ ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง	3.93	0.76	มาก
6.2 ส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการทดลองปฏิบัติงานใหม่ ๆ	3.97	0.71	มาก
รวม	3.95	0.73	มาก
รวมด้าน	4.08	0.66	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ประกอบไปด้วยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเรียงตามรายการประเมินเท่ากับ 3.99 4.17 4.07 4.11 4.20 และ 3.95 ตามลำดับ ตารางที่ 22 รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)

ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)	ผลการดำเนินการ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. อุทยานมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม			
1.1 มีโครงสร้างการบริหารที่กระชับ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.85	0.86	มาก
1.2 มีการจัดโครงสร้างโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรให้ตรงตามความถนัดและความสามารถในการเรียนรู้	3.77	0.83	มาก
รวม	3.81	0.83	มาก
2. อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและอนาคตภาพร่วมกัน			
2.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน	3.87	0.87	มาก
2.2 มีการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ ว่าความสำเร็จขององค์การเกิดจากความร่วมมือของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน	4.08	0.77	มาก

ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)	ผลการดำเนินการ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
รวม	3.98	0.79	มาก
3. อุทยานส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร			
3.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	4.05	0.68	มาก
3.2 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.95	0.68	มาก
รวม	4.00	0.66	มาก
4. อุทยานมีการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน			
4.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนงานและภารกิจขององค์กร	4.03	0.71	มาก
4.2 ใช้การเรียนรู้ของบุคลากรในการสร้างความสำเร็จและความก้าวหน้าให้กับองค์กร	3.95	0.72	มาก
รวม	3.99	0.70	มาก
5. อุทยานมีการสร้างเครือข่ายและการติดต่อสื่อสารกับแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ			
5.1 มีการสร้างเครือข่าย และสร้างความร่วมมือกับแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.25	0.63	มาก
5.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	4.12	0.78	มาก
รวม	4.18	0.68	มาก
6. อุทยานมีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้			
6.1 มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.00	0.66	มาก
6.2 สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.12	0.69	มาก
รวม	4.06	0.65	มาก
รวมด้าน	4.00	0.70	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ประกอบไปด้วยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ เมื่อพิจารณาแต่ละรายการผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเรียงตามรายการมีนเท่ากับ 3.80 3.98 4.00 3.99 4.18 และ 4.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)

ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)	ผลการดำเนินการ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. อุทยานมีการมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้			
1.1 มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้กับบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.87	0.89	มาก
1.2 มีการกระจายอำนาจหรือมอบหมายงานให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมกัน	3.90	0.84	มาก
รวม	3.88	0.85	มาก
2. อุทยานมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน			
2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการทำงานเพื่อการเรียนรู้ และ เพื่อความสำเร็จของอุทยาน	4.12	0.76	มาก
2.2 สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ข้ามบทบาทหน้าที่ข้ามกลุ่มข้ามเครือข่าย	4.00	0.88	มาก
รวม	4.06	0.81	มาก
3. อุทยานเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล			
3.1 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น	4.07	0.71	มาก
3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจ ให้เกียรติ ยอมรับและเปิดใจกว้างต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก	3.88	0.66	มาก

ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)	ผลการดำเนินการ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
รวม	3.97	0.66	มาก
4. อุทยานส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร มีความเป็น กัลยาณมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน			
4.1 ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นกัลยาณมิตร ศรัทธา และ ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	3.90	0.68	มาก
4.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	3.90	0.71	มาก
รวม	3.90	0.69	มาก
5. อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการ การเรียนรู้ และร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ			
5.1 สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	3.93	0.73	มาก
5.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่ และ นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.93	0.73	มาก
รวม	3.93	0.73	มาก
6. อุทยานเปิดโอกาส และกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง			
6.1 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในการปรับตัวให้ ทันกับการเปลี่ยนแปลง	3.93	0.82	มาก
6.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อ ต่างๆ อยู่เสมอ	3.98	0.70	มาก
รวม	3.95	0.74	มาก
รวมด้าน	3.95	0.72	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ผลการดำเนินงานด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ประกอบไปด้วยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ เมื่อพิจารณาแต่ละรายการผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเรียงตามรายการเป็นเท่ากับ 3.88 4.06 3.97 3.90 3.93 และ 3.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)

ด้านการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (Knowledge Management)	ผลการดำเนินการ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเอง			
1.1 มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร และปรับเปลี่ยนข้อมูลเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.05	0.64	มาก
1.2 สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้	3.93	0.71	มาก
รวม	3.99	0.66	มาก
2. อุทยานมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่ระดับกลุ่มและแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ			
2.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชื่อมโยงความรู้ของบุคลากรและแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ	4.00	0.66	มาก
2.2 มีการรวบรวมข้อมูลแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.90	0.73	มาก
รวม	3.95	0.67	มาก
3. อุทยานเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และถ่ายทอดความรู้ระหว่างสมาชิก			
3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้	4.05	0.74	มาก
3.2 มีการกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้จากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	3.93	0.71	มาก
รวม	3.99	0.70	มาก
4. อุทยานมีระบบการจัดเก็บ และรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย			
4.1 มีระบบการจัดเก็บ และนำเสนอข้อมูลองค์ความรู้ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย	4.02	0.83	มาก

ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)	ผลการดำเนินการ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
4.2 มีระบบสืบค้นข้อมูลที่ทันสมัย ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและผู้ใช้บริการ	4.02	0.83	มาก
รวม	4.02	0.81	มาก
5. อุทยานส่งเสริมการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม			
5.1 มีการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ เพื่อการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ	3.93	0.71	มาก
5.2 นำองค์ความรู้ใหม่มาพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทันสมัย และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	3.88	0.69	มาก
รวม	3.91	0.69	มาก
6. อุทยานมีการปรับปรุงองค์ความรู้ และนำมาใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง			
6.1 มีการประเมินเพื่อปรับปรุงองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นประจำ	3.82	0.72	มาก
6.2 มีการปรับปรุงพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ทันสมัย และน่าสนใจเป็นประจำ	3.93	0.66	มาก
รวม	3.88	0.67	มาก
รวมด้าน	3.96	0.68	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ผลการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ประกอบไปด้วยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ เมื่อพิจารณาแต่ละรายการผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเรียงตามรายการเรียงเท่ากับ 3.99 3.95 3.99 4.02 3.91 และ 3.88 ตามลำดับ

ตารางที่ 25 รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology)

ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology)	ผลการดำเนินการ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. อุทยานจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ของบุคลากรและบุคคลทั่วไป			
1.1 จัดหาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อการเรียนรู้	4.03	0.80	มาก
1.2 นำเทคโนโลยี สื่อประสม มัลติมีเดียในรูปแบบต่างๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	4.12	0.74	มาก
รวม	4.08	0.65	มาก
2. อุทยานมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้ให้บริการ สามารถใช้ คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีต่างๆ ในการปฏิบัติงานและสร้าง องค์ความรู้ได้	4.28	0.64	มาก
2.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและ นวัตกรรม เพื่อการศึกษา ค้นคว้า พัฒนาทักษะและสร้างองค์ ความรู้ใหม่ ๆ	4.23	0.65	มาก
รวม	4.26	0.63	มาก
3. อุทยานกระตุ้นให้บุคลากร และผู้ให้บริการสามารถเข้าถึง ข้อมูลโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย			
3.1 ส่งเสริมให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	0.67	มาก
3.2 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการสามารถใช้สื่อและ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะได้	4.15	0.63	มาก
รวม	4.16	0.64	มาก
4. อุทยานมีระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ			
4.1 มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน และ การเรียนรู้ ให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัยอยู่เสมอ	4.05	0.72	มาก

ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology)	ผลการดำเนินการ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
4.2 มีระบบการจัดเก็บข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ หน่วยงานอื่น	4.02	0.73	มาก
รวม	4.03	0.71	มาก
5. อุทยานพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ			
5.1 มุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยผ่านระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้	4.03	0.74	มาก
5.2 สนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้ระบบเครือข่าย ผสมผสาน การเรียนรู้และการทำงานให้เป็นกระบวนการเดียวกัน	3.90	0.78	มาก
รวม	3.97	0.74	มาก
6. อุทยานพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ระบบซอฟต์แวร์ใน การจัดเก็บถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความต้องการ			
6.1 ส่งเสริมให้บุคลากร และผู้ใช้บริการสามารถใช้ซอฟต์แวร์ ต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้	4.12	0.80	มาก
6.2 จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและผู้ใช้บริการให้มี ความรู้ด้านซอฟต์แวร์ต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และการเรียน	4.10	0.73	มาก
รวม	4.11	0.75	มาก
รวมด้าน	4.10	0.68	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า ผลการดำเนินงานด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ประกอบไปด้วยลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ เมื่อพิจารณาแต่ละรายการผลการดำเนินงานอยู่ใน ระดับมากทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเรียงตามรายการเป็นเท่ากับ 4.08 4.26 4.16 4.03 3.97 และ 4.11 ตามลำดับ



ตารางที่ 26 รายละเอียดผลการดำเนินการตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)

ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)	ผลการดำเนินการ		
	X	S.D.	การแปลผล
1. อุทยานเป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะ ที่ง่ายและสะดวกในการ เข้าใช้บริการ			
1.1 มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง และมีช่องทางการ ติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	4.13	0.65	มาก
1.2 ส่งเสริมการให้บริการที่ดี อำนวยความสะดวก ง่ายต่อ การเรียนรู้และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ	4.10	0.63	มาก
รวม	4.12	0.63	มาก
2. อุทยานสามารถจัดสถานที่ และกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์ ตลอดชีวิต ตามความสนใจของบุคคลทุก ระดับ			
2.1 มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาทักษะ การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ทันสมัย และตลอดชีวิต	4.13	0.60	มาก
2.2 จัดสถานที่ และกิจกรรมที่เสริมสร้างจินตนาการและ พัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ และการแสวงหาความรู้อย่าง สร้างสรรค์	4.17	0.62	มาก
รวม	4.15	0.60	มาก
3. อุทยานสามารถจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบท และความ ต้องการของชุมชน			
3.1 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากภูมิ ปัญญาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของ ชุมชน	4.13	0.65	มาก
3.2 มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีการเชื่อมโยง เครือข่ายและกระจายความรู้สู่ชุมชน	4.03	0.71	มาก
4. อุทยานสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน			
4.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชน และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน	3.95	0.81	มาก

ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)	ผลการดำเนินการ		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
4.2 ส่งเสริมให้ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน	3.93	0.78	มาก
รวม	3.94	0.78	มาก
5. อุทยานสามารถนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก			
5.1 นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย มาถ่ายทอดความรู้ และพัฒนาทักษะในการเรียนรู้	4.03	0.64	มาก
5.2 ส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.98	0.70	มาก
รวม	4.00	0.66	มาก
6. อุทยานสามารถตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ในส่วนต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น			
6.1 มีการตรวจสอบ วัดประเมินผลการบริหารจัดการ ในส่วนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น	4.02	0.75	มาก
6.2 มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กิจกรรมและพื้นที่ที่น่าสนใจ อยู่เสมอ	4.00	0.80	มาก
รวม	4.01	0.77	มาก
รวมด้าน	4.05	0.66	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ประกอบไปด้วยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ เมื่อพิจารณาแต่ละรายการผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยเรียงตามรายการมีนเท่ากับ 4.12 4.15 4.08 3.94 4.01 และ 4.01 ตามลำดับ

### 3.3 ผลการศึกษา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ตอนที่ 3)

ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับอุทยานการเรียนรู้ (TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี แห่งละ 30 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ตอนที่ 3 ที่มีลักษณะปลายเปิดเพื่อให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

(Content Analysis) โดยเลือกความคิดเห็นที่มีประเด็นเนื้อหาที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย จำแนกตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน ผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรมีการจัดอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานให้ตรงตามความรู้ และความสามารถ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล
2. ควรจัดส่งบุคลากรเข้าร่วมการพัฒนาความรู้ ทั้งความรู้ในงานและความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรมีการบูรณาการภายใต้การบริหารงานอย่างมืออาชีพของผู้บริหาร
2. มีการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะดังนี้

1. ต้องอาศัยความพร้อมเพียง และจำนวนของบุคลากรที่มีอย่างเพียงพอ
2. มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์
3. ควรปลูกฝัง ทักษะคิด นิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ บูรณาการ

ภูมิปัญญาท้องถิ่นผ่านกระบวนการส่งเสริมการอ่านอย่างมีคุณภาพ

ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย และกระตุ้นให้เด็กและเยาวชนได้ใช้ Internet หรือใช้ WIFI เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่าย และกระจายความรู้อย่างทั่วถึง

ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรเน้นการสร้างความร่วมมือของชุมชน
2. อุทยานการเรียนรู้เป็นแหล่งเรียนรู้แบบใหม่ แต่ละแห่งต้องมีเอกลักษณ์ หรืออัตลักษณ์ของตนเอง และพัฒนาตามบริบทขององค์กร

3. อุทยานการเรียนรู้จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้ต้องมีการบริหารงานที่เป็นอิสระมีความคล่องตัว

จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ผลจากการศึกษาเอกสาร (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) และการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) มีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยประมวลผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ (TK Park) และอุทยานการเรียนรู้จังหวัดชลบุรี ทั้ง 3 วิธี ดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

## 1. ภาพปัจจุบัน ปัญหา

อุทยานการเรียนรู้อุทยานการเรียนรู้ (TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยมีการจัดโครงสร้างในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เน้นกิจกรรมที่หลากหลาย ปลูกฝังและส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัย เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกมิติ เป็นแหล่งเรียนรู้แบบใหม่ที่ตอบสนองทุกความต้องการของทุกกลุ่มความสนใจ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์อย่างหลากหลาย รวมทั้งมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกระจายความรู้สู่ชุมชน และเป็นแหล่งข้อมูลสาธารณะที่ง่ายในการเข้าถึง และสะดวกในการใช้บริการเพื่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ตลอดชีวิต สำหรับสภาพปัญหาโดยส่วนใหญ่จะพบในด้านบุคลากรที่มีการลาออกบ่อยและมีบุคลากรไม่เพียงพอ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นเพียงปัญหาเล็กน้อย ไม่ได้กระทบกับการบริหารจัดการในภาพรวมมากนัก โดยได้รับการแก้ไข ด้วยการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ในช่วงระหว่างที่มีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง

## 2. ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

ผลการศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) และการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 6 ด้าน แต่ละด้านประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

### 2.1 ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)

2.1.1 อุทยานส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้รับบริการทุกระดับ

2.1.2 อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้

2.1.3 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

2.1.4 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ

2.1.5 อุทยานส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

2.1.6 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการพัฒนาทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ

2.2 ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)

2.2.1 อุทยานมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม

2.2.2 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน

2.2.3 อุทยานส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ

2.2.4 อุทยานมีการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

2.2.5 อุทยานมีการสร้างเครือข่ายและการติดต่อสื่อสารกับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

2.2.5 อุทยานมีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.3 ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)

2.3.1 อุทยานมีการมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้

2.3.2 อุทยานมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และแก้ปัญหา ร่วมกัน

2.3.3 อุทยานเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการยอมรับในความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3.4 อุทยานส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร ความเป็นกัลยาณมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.3.5 อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ

2.3.6 อุทยานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)

2.4.1 อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการแสวงหาความรู้โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเอง

- 2.4.2 อุทยานมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่ระดับกลุ่ม และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ
- 2.4.3 อุทยานเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างสมาชิก
- 2.4.4 อุทยานมีระบบการจัดเก็บ และรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย
- 2.4.5 อุทยานส่งเสริมการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 2.4.6 อุทยานมีการปรับปรุงองค์ความรู้ และนำมาใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 2.5 ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology)
- 2.5.1 อุทยานจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร และบุคคลทั่วไป
- 2.5.2 อุทยานมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.5.3 อุทยานกระตุ้นให้บุคลากรและผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย
- 2.5.4 อุทยานมีระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ
- 2.5.5 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการสามารถใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อการศึกษาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ
- 2.5.6 อุทยานพัฒนาบุคลากรและผู้ให้บริการให้สามารถใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บ ถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความต้องการ
- 2.6 ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)
- 2.6.1 อุทยานเป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะ ที่ง่ายและสะดวกในการเข้าใช้บริการ
- 2.6.2 อุทยานสามารถจัดสถานที่ และกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดชีวิต ตามความสนใจของบุคคลทุกระดับ
- 2.6.3 อุทยานสามารถจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของชุมชน
- 2.6.4 อุทยานสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน
- 2.6.5 อุทยานสามารถนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก

2.6.6 อุทยานสามารถตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ในส่วนต่างๆ อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

**ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) (ระยะที่ 2)**

การศึกษาในระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) โดยได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น จากระยะที่ 1 และได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน เพื่อดำเนินการร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) มีวิธีดำเนินงานดังนี้ 1) วิเคราะห์องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 2) กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) กำหนดมุมมองโดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) 4) สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ และมุมมองตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) 5) การจัดทำตัวชี้วัด(Key Performance Indicators: KPIs) 6) การกำหนดโครงการพัฒนาใหม่ๆ (Initiative Project) และ การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน 7) สรุปผลที่ได้แล้วร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

การจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 14 คน เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และความเหมาะสมของร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ รายละเอียดดังนี้

### 1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

การดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 น.- 16.00 น. ที่ห้องประชุมอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมไว้บนเวที 3 กล่าว คือ เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกมีความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหาร เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร

การศึกษา เป็นศึกษานิเทศก์ ที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา เป็นนักวิชาการ ที่มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และเป็นเจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ จากนั้นเลือกบุคคลตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน (รายชื่อในภาคผนวก) ทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ตามกรอบเนื้อหาที่ได้กำหนด โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา เข้าร่วมประชุม คณะผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันศึกษาเอกสาร งานวิจัย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1 พร้อมระดมความคิดเห็นร่วมกัน ตามขั้นตอนการจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามให้เป็นไปตามลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 6 ด้าน โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้ข้อสรุปดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์องค์การ ด้วยเทคนิค SWOT Analysis การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค จากนั้นร่วมกันสรุปข้อมูลกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงทิศทางที่ต้องการในอนาคต และกำหนดพันธกิจขององค์การที่จะดำเนินการให้นำไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนด
- 1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์หลักที่ต้องการพัฒนา โดยนำลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลัก ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์
- 1.3 การกำหนดมุมมอง โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) มีการกำหนดให้เหมาะสม สัมพันธ์กับบริบทและมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักขององค์การ โดยแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์การ
- 1.4 การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์หลัก โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง ที่มีความเชื่อมโยงกันด้วยเหตุผล เพื่อดำเนินการไปสู่แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 6 ประเด็น
- 1.5 การจัดทำตัวชี้วัด โดยพิจารณากำหนดว่าตัวชี้วัดเหล่านั้นสามารถวัดได้และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่กำหนดไว้
- 1.6 การกำหนดโครงการพัฒนาใหม่ ๆ (Initiative Project) โดยการกำหนดโครงการที่ดำเนินการแล้วสามารถประเมินตัวชี้วัด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละโครงการได้จัดทำแผนการปฏิบัติงานก่อนนำไปสู่ขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลการประชุมด้วยแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จากนั้นจึงสรุปผลทำเป็นร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)



(ซึ่งปรากฏอยู่ในภาคผนวก) จากนั้นนำร่างแนวทางเข้าสู่สมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันความถูกต้องเหมาะสมต่อไป

## 2. การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

หลังจากได้ร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และของรายงานผลการดำเนินการ ดังนี้

การดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในวันที่ 21 พฤศจิกายน 2557 เวลา 09.00 น.- 11.00 น. ที่ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญไว้ในบทที่ 3 กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร เป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการบริหาร ด้านการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารจัดการ เป็นผู้บริหารการศึกษา ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระดับสำนักหรือระดับกองขึ้นไป ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และเป็นศึกษานิเทศก์ ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จากนั้นเลือกบุคคลตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 คน (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในภาคผนวก) โดยนำร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่สร้างขึ้น มา ยืนยันความถูกต้อง โดยผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมอภิปราย วิพากษ์วิจารณ์ แสดงความคิดเห็น ขอเสนอแนะถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสม ตามหลักการและทฤษฎี ของแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดยุทธศาสตร์หลัก (Strategy Themes) การกำหนดมุมมอง (Perspective) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) การกำหนดตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ (KPI) การกำหนดโครงการ (Initiative Projects) และอื่นๆ โดยประเด็นในการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความถูกต้อง (Accuracy) ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นประโยชน์ (Utility) รายละเอียดการสัมมนาตาม ตารางที่ 27 ดังนี้

ตารางที่ 27 ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้  
มหาสารคาม ศูนย์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหาร  
เชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

ข้อเสนอเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
<p><b>1.วิสัยทัศน์ (Vision)</b></p> <p>“แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทันสมัย เรียนรู้นวัตกรรมใหม่สู่นาคต สร้างสรรค์กิจกรรม ก้าวล้ำนำ เทคโนโลยี มีชุมชนร่วมประสาน บริการเป็นเลิศทุกด้าน เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องทำการวิเคราะห์องค์การ มีการกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคต่างๆ</li> <li>2. วิสัยทัศน์เป็นการมองอนาคต เป็นการคาดคะเนถึงอนาคตที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร</li> <li>3. การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องมองถึงขอบข่ายภารกิจขององค์กรเนื่องจากอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นด้านการให้บริการ แต่วิสัยทัศน์ยังขาดส่วนนี้ ถ้าหากวิสัยทัศน์เราครอบคลุม พันธกิจหน้าที่ มันก็จะเป็นตัวที่สอดคล้องแล้วนำไปสู่เป้าประสงค์ และนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์หลักต่อไป</li> </ol>
<p><b>2.ยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนา (Strategy Themes)</b></p> <p>2.1 การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>2.2 การจัดองค์การเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>2.3 การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้</p> <p>2.4 การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>2.5 การแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้</p> <p>2.6 การเป็นอุทยานการเรียนรู้</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดยุทธศาสตร์ควรครอบคลุมภารกิจของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม หรือสิ่งที่องค์กรคาดหวัง</li> <li>2. การกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ และควรกำหนดให้ครบทุกประเด็น</li> <li>3. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่สำคัญขององค์กรที่จะทำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรจึงจำเป็นต้องกำหนดให้ชัดเจน และผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ</li> <li>4. การกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์</li> </ol>

ข้อเสนอเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
<p>3. มุมมอง (Perspective)</p> <p>3.1 มุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้</p> <p>3.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน</p> <p>3.3 มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร</p> <p>3.4 มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดมุมมองตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ จะมี 4 มุมมอง ซึ่งแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล</li> <li>2. เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม ซึ่งเป็นองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ควรต้องยึดที่กลยุทธ์ และทิศทางขององค์การเป็นหลัก</li> <li>3. การเรียงลำดับความสำคัญ และความสัมพันธ์ของ มุมมอง ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ องค์การ</li> </ol>
<p>4. การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนที่ยุทธศาสตร์จะประกอบไปด้วยเป้าประสงค์ ภายใต้ยุทธศาสตร์หลักหรือประเด็นยุทธศาสตร์ที่ เชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุ และผล ดังนั้นการจัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์ต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนา และเป้าประสงค์ของ องค์การ</li> <li>2. เป้าประสงค์บางตัวอาจสนับสนุนได้หลายยุทธศาสตร์ สามารถยุบรวมกันได้</li> <li>3. แผนที่ยุทธศาสตร์ต้องมีการวิเคราะห์ผ่านมุมมอง และมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล</li> </ol>
<p>5. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์จะต้องสามารถ วัด ได้จริง และมีการกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ ไว้อย่างชัดเจน</li> <li>2. การกำหนดตัวชี้วัดตามของการบริการเชิงดุลยภาพ (BSC) สิ่งที่ต้องการวัด คือ วัดคู่ประสงค์ โดยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อวัดวัดคู่ประสงค์ของแต่ละมุมมอง</li> </ol>

ข้อเสนอเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา	ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
6. กำหนดโครงการ (Initiative Projects)	1. การกำหนดโครงการตามหลักของการบริหารเชิงดุลยภาพ จะต้องเป็นโครงการใหม่ๆ น่าสนใจ เป็นงานที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่ใช้งานหรือภารกิจที่องค์การทำประจำอยู่แล้ว 2. การกำหนดโครงการจะต้องดูที่วัตถุประสงค์และสามารถดำเนินการเพื่อประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
7. ประเด็นอื่นๆ	1. อยากจะเห็นอุทยานการเรียนรู้หาสารคาม ความก้าวหน้า และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2. อยากเห็นการมีส่วนร่วม โดยระดมความคิดเห็นว่าอุทยานการเรียนรู้หาสารคามในฝันเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว นำมาปรับปรุงแก้ไข ร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้หาสารคามสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ในประเด็นต่าง ๆ พร้อมทั้งนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนปรับปรุงแก้ไขสรุปเป็น แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้หาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ฉบับที่สมบูรณ์ รายละเอียดดังนี้

แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้หาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

จากการวิพากษ์ วิจัย และให้ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอ แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้หาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทันสมัย เรียนรู้นวัตกรรมใหม่สู่นาคต สร้างสรรค์กิจกรรม ก้าวล้ำนำเทคโนโลยี ชุมชนมีส่วนร่วมประสาน บริการเป็นเลิศทุกด้าน เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

## 2. พันธกิจ (Mission)

- 2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและผู้รับบริการ
- 2.2 จัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2.3 พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้
- 2.4 จัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
- 2.5 แสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- 2.6 พัฒนาระบบบริหารให้เป็นอุทยานการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

## 3. เป้าประสงค์ (Goal)

3.1 ผู้รับบริการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม ที่ทันสมัย และกิจกรรมสร้างสรรค์ที่น่าสนใจอย่างต่อเนื่องเกิดความพึงพอใจในการให้บริการ บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เชื่อมโยงและถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อการเรียนรู้ที่ยั่งยืนตลอดชีวิต

3.2 อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมชัดเจนลดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน มีการจัดสถานที่ทั้งภายใน และภายนอก ที่สร้างสรรค์ทันสมัย มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พื้นที่ทุกส่วนสามารถเอื้อประโยชน์ในการจัดกิจกรรม มีการประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้เยาวชนและประชาชนได้รับการบริการด้านแหล่งเรียนรู้อย่างทั่วถึง

3.3 บุคลากรทุกระดับ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานเป็นทีม สร้างสัมพันธ์อันดี มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และร่วมกันสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ

3.4 อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีระบบฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน นำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการเชื่อมโยงองค์ความรู้กับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย

3.5 อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัย มาเป็นสื่อในการเรียนรู้ที่ตอบสนองทุกความต้องการของผู้ใช้บริการ และบุคลากรอย่างเพียงพอ มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ จัดอบรมด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากร และผู้ที่สนใจอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาสู่มืออาชีพ และการเรียนรู้เทคโนโลยีสู่นาคต มีการปรับปรุงพัฒนาสื่อต่าง ๆ ให้ทันสมัยและน่าสนใจอยู่เสมอ

3.6 อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึง และสะดวกในการใช้บริการ และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัยด้วยการนำสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้เพื่ออนาคต จัดสถานที่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบท เป็นแหล่งรวมกิจกรรมที่หลากหลายที่ตอบสนองทุกความต้องการ ชุมชนมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงเครือข่ายกระจายความรู้ สู่มหาวิทยาลัยอื่น ๆ

#### 4. ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy Themes)

เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนด ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy Themes) โดยการนำลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ มาเป็นประเด็น ยุทธศาสตร์ของการพัฒนาองค์การ 6 ประเด็นดังนี้ ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดองค์การเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การเป็นอุทยานการเรียนรู้

#### 5. มุมมองการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้นำหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) มาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ตามลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย เชื่อมั่นว่าเทคนิควิธีการตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จะพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนำหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้นั้น สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การกำหนดมุมมอง (Perspective) ซึ่งไม่ได้มีการกำหนดตายตัวว่าจะต้องประกอบด้วย 4 มุมมอง ตามที่ Kaplan กับ Norton ที่กำหนดไว้อันได้แก่ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งครอบคลุมหลักการพื้นฐานแต่อย่างไรก็ตาม หากองค์การใดที่ต้องการมีมากหรือน้อยกว่าก็ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และการกำหนดความสำคัญของแต่ละมุมมอง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดมุมมองตามแนวทางของการบริหารเชิงดุลยภาพ โดยพิจารณาจากบริบทและภารกิจของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์และกำไรด้านการเงิน และเป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยกลุ่มลูกค้า (Customers) หรือกลุ่มเป้าหมายจะเป็น เด็กเยาวชน นักเรียน นิสิต นักศึกษา และประชาชนทั่วไป ผู้วิจัยจึงไม่ได้มุ่งเน้นที่มุมมองด้านการเงิน หรืองานวิจัยครั้งนี้เรียกว่า

ด้านงบประมาณและทรัพยากร แต่กับเน้นให้ความสำคัญในด้านมุมมองการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการหรือลูกค้าเป็นอันดับแรก และด้านกระบวนการภายใน ด้านงบประมาณและทรัพยากรที่ทำอะไรให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์ต่อองค์กร และด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ และประกอบกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎี หลักการของนักวิชาการ พบว่า การดำเนินตามหลักของ Balanced Scorecard หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองตามหลักการดังกล่าวได้ตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นของแต่ละบริบท ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย จึงได้กำหนดมุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามไว้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
3. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร
- และ 4. มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ดังแสดงไว้ในตารางที่ 28 ดังนี้

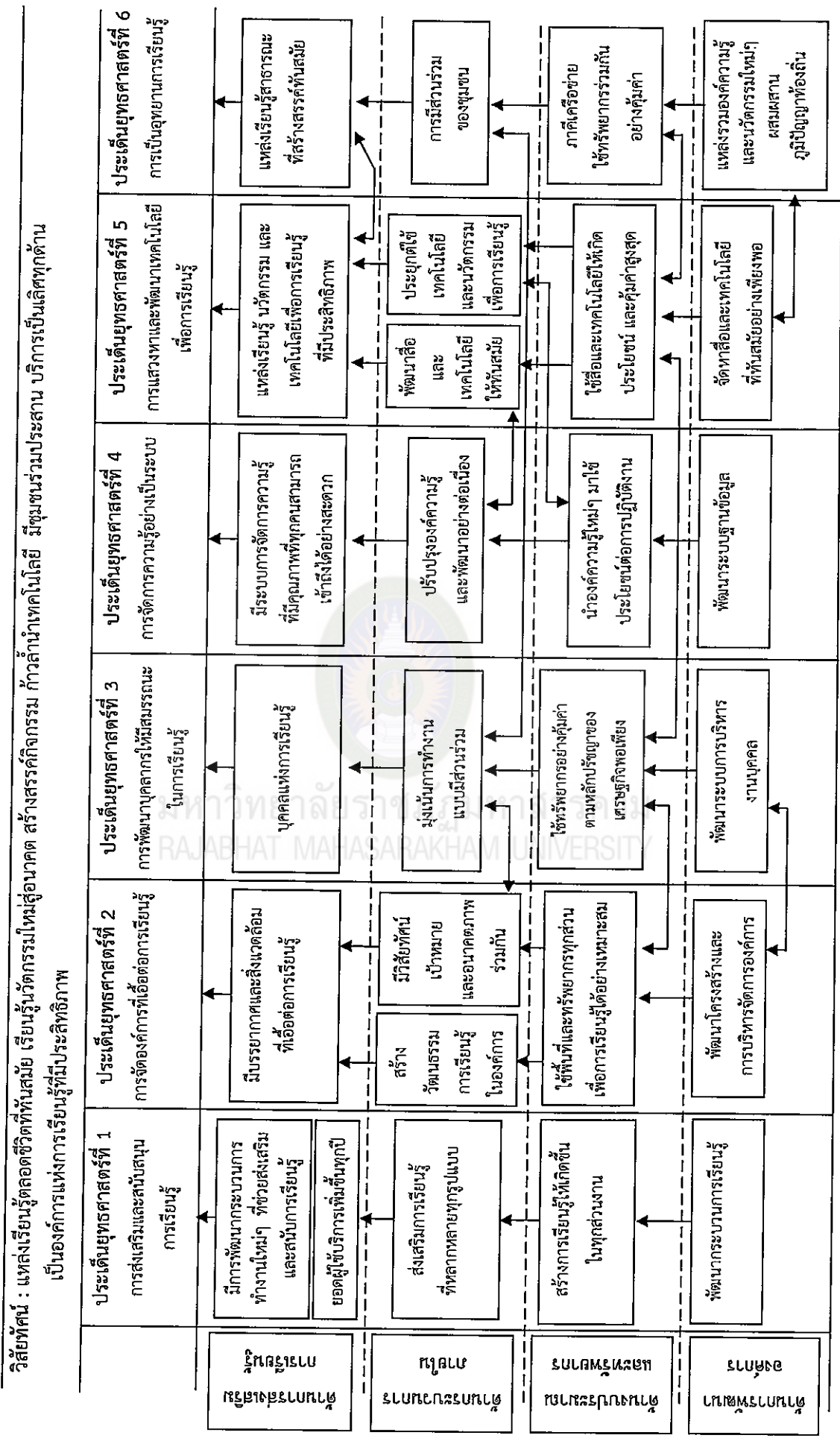
ตารางที่ 28 มุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามที่ประยุกต์จากมุมมองของ Balanced Scorecard (Kaplan กับ Norton)

มุมมองของ Balanced Scorecard	มุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้
มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร
มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

6. การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ และมุมมองตามหลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาข้อมูลลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 มากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการพัฒนาองค์กร จำนวน 6 ประเด็น จากนั้นผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้วิเคราะห์ ถึงความต้องการขององค์กร กำหนดเป็นเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ตามหลักการบริหารเชิงคุณภาพที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงมุ่งไปสู่แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และมีความสัมพันธ์กับมุมมองที่ได้กำหนดไว้ ทั้ง 4 มุมมอง รายละเอียดตาม แผนภาพที่ 12 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย : พัฒนาอุทยานการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ



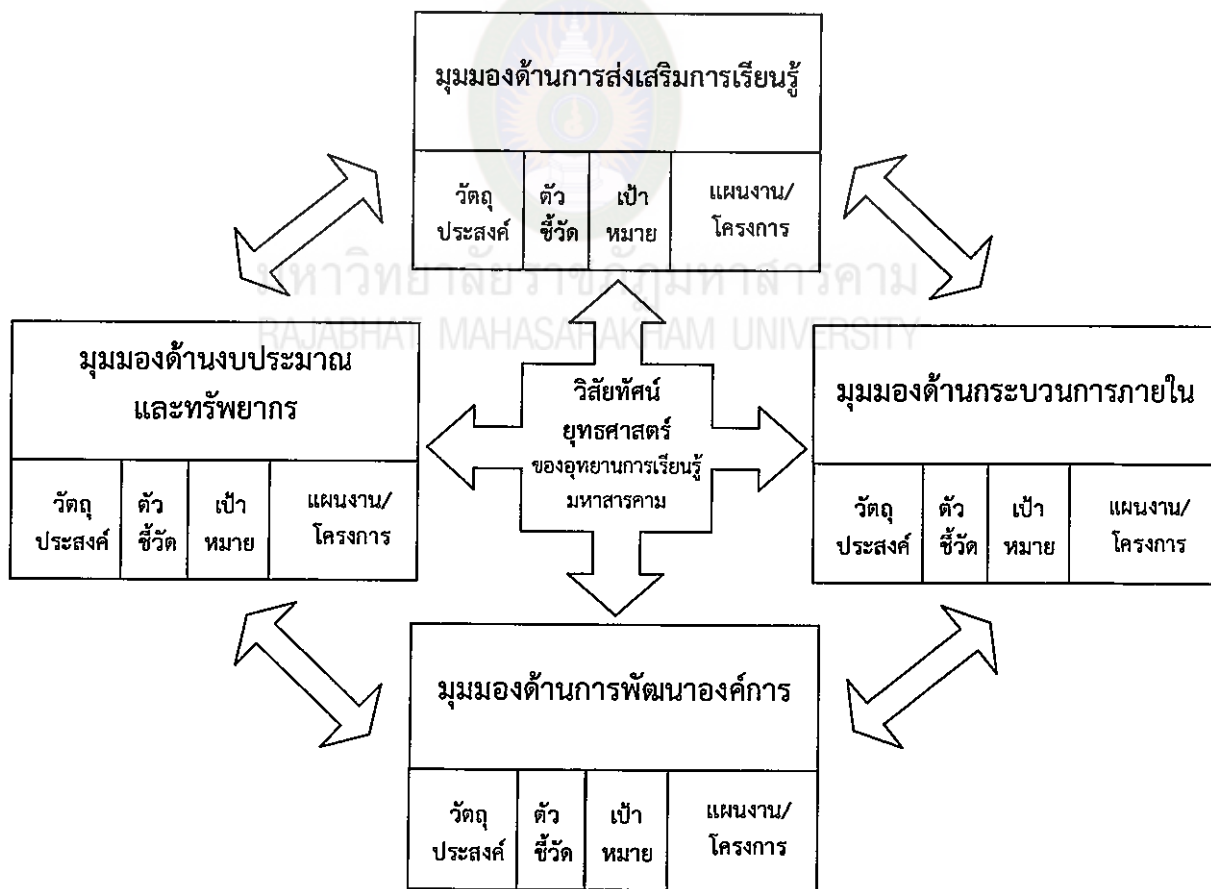
แผนภาพที่ 12 แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (BSC)



7. การกำหนดโครงการ เพื่อดำเนินการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ทำการกำหนดโครงการเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้น โดยพิจารณาเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง มาสู่กระบวนการตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งมุมมองทั้ง 4 มุมมอง ได้มีการกำหนดองค์ประกอบของมุมมองไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective) ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่องค์การมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ
- 2) ตัวชี้วัด (Key Performance indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
- 3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุผลของตัวชี้วัดแต่ละประการ
- 4) แผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน/โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์การจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รายละเอียดตามแผนภาพที่ 13 ดังนี้



แผนภาพที่ 13 มุมมองและองค์ประกอบมุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ผลการกำหนดโครงการเพื่อดำเนินการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลภาพ (Balanced Scorecard) โดยพิจารณาตามมุมมองทั้ง 4 ด้าน และองค์ประกอบของมุมมอง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) ตัวชี้วัด (Key Performance indicators) เป้าหมาย (target) และ แผนงาน/ โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ในที่นี้ผู้วิจัยได้เพิ่มข้อมูลขององค์การในปัจจุบัน (สภาพเดิม) เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย (Target) ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รายละเอียดตามตารางที่ 29 ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 29 โครงการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ส่งองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
มุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้				
1. การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้	1. ร้อยละของผู้รับบริการที่ได้รับ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ที่หลากหลาย	ร้อยละ 50	ร้อยละ 80	โครงการส่งเสริมและพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ ให้ความสำคัญ เลิศทุกด้าน
1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรและ ผู้รับบริการแสวงหาข้อมูลจากแหล่ง เรียนรู้ต่างๆ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ ที่หลากหลาย	2. ร้อยละของบุคลากรที่แสวงหา ความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอ	ร้อยละ 50	ร้อยละ 80	
1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรและ ผู้รับบริการได้ฝึกทักษะการคิดอย่าง สร้างสรรค์ และการทดลองปฏิบัติงาน ใหม่ๆ	1. ร้อยละของผู้เข้าร่วมโครงการ ที่ได้รับการพัฒนาทักษะการคิด อย่างสร้างสรรค์	ร้อยละ 50	ร้อยละ 80	โครงการ “จุดฝัน สร้างแรง บันดาลใจ”
	2. ร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อย่างสร้างสรรค์	ร้อยละ 40	ร้อยละ 70	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
1.3 ส่งเสริมงานประชาสัมพันธ์ที่เป็นที่รู้จัก อย่างทั่วถึง เพื่อให้จำนวนของผู้รับบริการเพิ่ม มากขึ้นทุกปี	1. ร้อยละของจำนวนผู้รับบริการ ที่เพิ่มขึ้นทุกปี  2. จำนวนครั้งของการทำแผนพับ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของอุทยาน การเรียนรู้มหาสารคาม  3. ร้อยละของนักเรียนที่รับรู้ ข้อมูลข่าวสารของอุทยานการ เรียนรู้มหาสารคาม  4. จำนวนครั้งของการจัดทำ โครงการ MK Park Delivery “ไอทีสัญจร”	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี  -  ร้อยละ 50  -	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี  1 ครั้ง/เดือน  ร้อยละ 80  ปีละ 2 ครั้ง	โครงการคิโนอกรอบ “Create thinking” โครงการส่งเสริมงาน ประชาสัมพันธ์องค์การ  โครงการ MK Park Delivery “ไอทีสัญจร”
2. การจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 2.1 สร้างบรรยากาศ ที่ส่งเสริมให้บุคลากร และผู้รับบริการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1. จำนวนครั้งของการปรับปรุง ภูมิทัศน์และสิ่งแวดที่เอื้อต่อการ เรียนรู้	ปีละ 1 ครั้ง	ปีละ 2 ครั้ง	โครงการปรับปรุงสถานที่ ให้เหมาะสมกับบริบทและ ปรับปรุงภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อ การเรียนรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>2.2 สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>3. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้</p> <p>3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาตนเอง และเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานอยู่เสมอ</p> <p>3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการเรียนรู้ที่ถูกต้องรวดเร็ว และทันสมัยอยู่เสมอ</p>	<p>1. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เกี่ยวกับการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>1. ร้อยละบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่ใช้เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์</p> <p>2. ร้อยละผู้รับบริการที่ใช้เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์</p>	<p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p>	<p>ร้อยละ 70</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 70</p>	<p>โครงการ 5 ส.</p> <p>โครงการพัฒนาทักษะการแสวงหาความรู้ในโลกยุคดิจิทัล (Digital)</p> <p>โครงการอบรมการใช้อินเทอร์เน็ต และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ / วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 4.1 สร้างระบบฐานข้อมูล การจัดเก็บ การสืบค้นและการนำเสนอลงข้อมูล ความรู้ ที่มีประสิทธิภาพที่ทุกคนสามารถ เข้าถึงได้อย่างสะดวก 5. การแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยี 5.1 สร้างสรรค์สื่อเทคโนโลยี และ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย เพื่อการ เรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่มี ประสิทธิภาพ 6. ความเป็นอุทยานการเรียนรู้ 6.1 ส่งเสริมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ สาธารณะที่สร้างสรรค์ทันสมัยที่ทุกคน สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อการเรียนรู้ และปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1. ระดับความพึงพอใจของ ผู้รับบริการเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูล ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  1. ระดับความพึงพอใจของ ผู้รับบริการเกี่ยวกับสื่อเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้	ระดับ ปานกลาง  ระดับ ปานกลาง	ระดับมาก  มากที่สุด	โครงการพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ  โครงการสร้างสรรค์สื่อและ นวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อ การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ  โครงการอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคามแหล่งเรียนรู้ ในฝัน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>6.2 ตรวจสอบ วัตถุประสงค์และประเมินผลการบริหารจัดการและปรับปรุง แก้ไขในส่วนต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น</p> <p>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</p> <p>1. การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>1.1 สนับสนุนให้ผู้บริหารและบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p>	<p>1. จำนวนครั้งในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1. ร้อยละของผู้รับบริการที่ได้รับ การฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p> <p>2. ร้อยละของบุคลากรที่หน่วยงาน ส่งเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p> <p>2. ร้อยละผู้รับบริการที่มีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ ด้วยวิธีการอ่าน</p>	<p>ปีละ 1 ครั้ง</p> <p>ร้อยละ 60</p> <p>ร้อยละ 10</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p>	<p>ปีละ 2 ครั้ง</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 40</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 70</p>	<p>โครงการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริง</p> <p>โครงการพัฒนาหลักสูตร และกิจกรรมที่หลากหลาย</p> <p>โครงการส่งเสริมบุคลากรเข้ารับการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงาน</p> <p>โครงการส่งเสริมรักการอ่าน “สนุกอ่าน สนุกคิด”</p>
<p>1.2 เสริมเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการ กระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา ติดตามข่าวสาร ความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ</p>				

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>1.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรม ที่ตรงความต้องการของผู้รับบริการ อำนวยความสะดวกและเน้นการบริการที่สร้างความพึงพอใจ</p> <p>2. การจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>2.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน</p> <p>2.2 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นในองค์กร</p> <p>3. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้</p> <p>3.1 ส่งเสริมให้บุคลากร เรียนรู้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร</p>	<p>1. ร้อยละของจัดกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากร ที่มีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและแสดงออกถึงความสามัคคี</p>	<p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 60</p> <p>ร้อยละ 60</p>	<p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 80</p>	<p>โครงการฝึกอบรมด้านการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพ “หัวใจ ไม่บริการ”</p> <p>โครงการ “รู้เรา รู้ทิศทาง สร้างความสำเร็จร่วมกัน”</p> <p>โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</p> <p>โครงการส่งเสริมความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร</p>



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>3.3 ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นกัลยาณมิตร ตรีศรธา ให้เกียรติ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>4.1 สนับสนุนให้บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบูรณาการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4.2 มีการประเมิน และปรับปรุงองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ทันสมัย และนำสนใจอยู่เสมอ</p> <p>5. การแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยี</p> <p>5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ รวมทั้งปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยอยู่เสมอ</p>	<p>1. จำนวนครั้งต่อปีของการศึกษาดูงาน</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่แสดงออกถึงความเป็นกัลยาณมิตร ให้เกียรติ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>1. จำนวนครั้งของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร</p> <p>1. จำนวนครั้งในการประเมินและปรับปรุงองค์ความรู้ให้ทันสมัย</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่สามารถสร้างสรรค์สื่อการเรียนรู้ได้</p>	<p>ปีละ 1 ครั้ง</p> <p>ร้อยละ 60</p> <p>เดือนละ 1 ครั้ง</p> <p>2 เดือน/ 1 ครั้ง</p> <p>ร้อยละ 60</p>	<p>ปีละ 2 ครั้ง</p> <p>ร้อยละ 90</p> <p>เดือนละ 2 ครั้ง</p> <p>เดือนละ 1 ครั้ง</p> <p>ร้อยละ 80</p>	<p>โครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่</p> <p>โครงการยกย่อง เชิดชูเกียรติ บุคลากรเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ “บุคลากรดีเด่น”</p> <p>โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ</p> <p>โครงการประเมินและปรับปรุงองค์ความรู้เพื่อความทันสมัย</p> <p>โครงการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
5.2 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการ ประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. ร้อยละของผู้ร่วมโครงการที่สามารถประยุกต์ใช้ Google apps เพื่อการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 40	ร้อยละ 80	โครงการเรียนรู้ IT สื่อนวัตกรรม และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เรื่อง การใช้ งาน Google apps for education กับเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
6. ความเป็นอุทยานการเรียนรู้ 6.1 ส่งเสริมให้ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	1. ระดับความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหาสarakam	-	ระดับดีมาก	โครงการแต่งตั้งคณะ กรรมการบริหารและพัฒนา อุทยานการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหาสarakam
6.2 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีการเชื่อมโยงเครือข่ายและกระจายความรู้สู่ชุมชน	1. ร้อยละของกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันกับชุมชน 2. จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม “อีตีสบสอง คองสิบสี่”	ร้อยละ 40	ร้อยละ 70  ทุกเดือน	โครงการสถานสัมพันธ์ บูรณาการองค์ความรู้สู่ชุมชน โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่น “อีตีสบสอง คองสิบสี่”

ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเพิ่มเติม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>6.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน</p> <p>มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร</p>	<p>1. จำนวนครั้งต่อปี ในการอบรมส่งเสริมอาชีพระยะสั้นตามหลักสูตรภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>	-	ปีละ 2 ครั้ง	โครงการสถานสัมพันธ์ บูรณาการองค์ความรู้สู่ชุมชน
<p>1. การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>1.1 สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ข้ามบทบาทหน้าที่ ข้ามกลุ่ม ข้ามเครือข่าย</p> <p>1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง</p>	<p>1. ร้อยละของบุคลากรที่มีการเรียนรู้งานที่หลากหลาย</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรมีการพัฒนาตนเอง โดยรวมอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร</p>	ร้อยละ 50	ร้อยละ 80	โครงการส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อความสำเร็จทั่วทั้งองค์การ
<p>2. การจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>2.1 ส่งเสริมการจัดสถานที่และใช้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>1. ร้อยละของการใช้พื้นที่อุทยานการเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้</p>	ร้อยละ 50	ร้อยละ 80	โครงการส่งเสริมการจัดสถานที่ และการใช้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>3. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้</p> <p>3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าตามหลักของเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>4.1 ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาที่ทันสมัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p> <p>5. การแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยี</p> <p>5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้ให้บริการใช้สื่อและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุด</p>	<p>1. ค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ของสำนักงานลดลง</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่ใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน</p> <p>2. จำนวนครั้งของการตรวจเช็คคอมพิวเตอร์และสื่อเทคโนโลยีต่างๆ ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ</p>	<p>ค่าใช้จ่ายสูง</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 70</p> <p>เดือนละ1 ครั้ง</p>	<p>ค่าใช้จ่ายลดลง</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 100</p> <p>เดือนละ 2 ครั้ง</p>	<p>โครงการ “พอเพียง ตามรอยพอ” ส่งเสริมการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และร่วมกันประหยัดพลังงาน</p> <p>โครงการส่งเสริมการประยุกต์ใช้องค์ความรู้สู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ</p> <p>โครงการส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าสูงสุดโครงการตรวจเช็คคอมพิวเตอร์และสื่อเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อความพร้อมทันสมัยและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>6. ความเป็นอุทยานการเรียนรู้</p> <p>6.1 ส่งเสริมให้ภาคีเครือข่าย หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนใช้ทรัพยากรและ สถานที่จัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความ คัมค่าสูงสุด</p> <p>มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร</p> <p>1. การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>1.1 พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ หลากหลายให้กับผู้รับบริการ และบุคลากรทุกระดับ</p> <p>1.2 สร้างกระบวนการที่ส่งเสริมให้ บุคลากรร่วมมือกันทำงาน โดยเน้นการใช้ กระบวนการกลุ่ม</p>	<p>2. จำนวนครั้งของการขอใช้สถานที่ ของหน่วยงานภายนอก</p> <p>1. ร้อยละของกิจกรรมที่ส่งเสริม ให้ผู้รับบริการได้รับการพัฒนา ทักษะและการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <p>2. ร้อยละของกิจกรรมที่ส่งเสริม ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ และการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วม กระบวนการกลุ่มและนำความคิด ของกลุ่มมาสู่การปฏิบัติ</p>	<p>4 ครั้ง/เดือน</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p>	<p>8 ครั้ง/เดือน</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 90</p>	<p>โครงการประสานความร่วมมือภาคีเครือข่ายส่งเสริม ในการใช้ทรัพยากรและ สถานที่ร่วมกัน</p> <p>โครงการส่งเสริมและพัฒนา ด้านกระบวนการเรียนรู้</p> <p>สู่ความเป็นเลิศ (2)</p> <p>โครงการพัฒนาทักษะ ด้านการทำงานเป็นทีม</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>2. การจัดการองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>2.1 จัดโครงสร้างการบริหารที่กระชับและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรให้ตรงตามความถนัดและความสามารถในการเรียนรู้</p> <p>3. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้</p> <p>3.1 กระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม</p> <p>3.2 สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่และงานสนับสนุนอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>4.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับ การปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ ให้มีความถูกต้อง และทันสมัย</p>	<p>1. ความเหมาะสมของการจัดโครงสร้างองค์การ</p> <p>1. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการมอบหมายหน้าที่ในปฏิบัติงานตามความเหมาะสม</p> <p>2. จำนวนบุคลากรที่เข้าการพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงาน</p> <p>1. ร้อยละของการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้</p>	<p>ไม่เหมาะสม</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p> <p>ร้อยละ 50</p>	<p>เหมาะสม</p> <p>ร้อยละ 90</p> <p>ร้อยละ 80</p> <p>ร้อยละ 80</p>	<p>โครงการปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>โครงการ “สร้างคน สร้างงาน สถานสัมพันธ์องค์กร”</p> <p>โครงการพัฒนาศักยภาพ การปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ</p> <p>โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>2.2 สร้างเครือข่าย และประสานความร่วมมือกับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <p>5. การแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยี</p> <p>5.1 จัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สื่อมัลติมีเดียในรูปแบบต่างๆ ที่เพียงพอ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของบุคลากร และบุคลากรทั่วไป</p> <p>6. ความเป็นอุทยานการเรียนรู้</p> <p>6.1 นำสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>6.2 จัดสถานที่ที่เหมาะสมตามบริบทผสมผสานความเป็นธรรมชาติ และความทันสมัย เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้</p>	<p>1. ร้อยละของเครือข่ายที่จัดแหล่งเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย</p> <p>1. อัตราส่วนของจำนวนสื่อและเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้</p> <p>1. การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้รับบริการ</p> <p>1. ระดับความเหมาะสมของการจัดสถานที่และปรับปรุงภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p>	<p>-</p> <p>ไม่เพียงพอ</p> <p>ไม่มี</p> <p>-</p>	<p>ร้อยละ 80</p> <p>เพียงพอ</p> <p>มี</p> <p>ระดับมากที่สุด</p>	<p>โครงการบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างอุทยานการเรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้อื่น</p> <p>โครงการจัดหาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <p>โครงการจัดหาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <p>โครงการจัดหาและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย</p> <p>โครงการจัดทำโครงการจัดสถานที่ที่เหมาะสมกับบริบทและปรับปรุงภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (โครงการจัดสร้างห้องวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์)</p>





ผลการศึกษากการทดลองใช้แนวทางพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) (ระยะที่ 3)

การดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 3 เป็นการศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นการทำดำเนินการหลังจากได้แนวทาง ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 นำไปทดลองใช้กับอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยมีวิธีดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ 1) การทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม และ 2) การประเมินผลการใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

#### 1.1 การคัดเลือกตัวชี้วัด (KPIs) ที่ทำการทดลอง

หลักจากที่ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้นำร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ยืนยันความถูกต้อง ความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมมนา ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ ที่ปรึกษา จากนั้นนำแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ฉบับที่สมบูรณ์ นำมาทดลองใช้ โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลา 3 เดือน ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน ตามยุทธศาสตร์หลักของแต่ละมุมมอง ที่มีผลกระทบหรือสะท้อนต่อการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามโดยรวม หรือตัวชี้วัดที่กลุ่มผู้ร่วมวิจัยเห็นว่าควรทำการทดลอง เพราะหากการดำเนินการทดลองประสบความสำเร็จ ก็จะสามารถเป็นต้นแบบสำหรับการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการสำคัญของการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามที่กำหนดไว้ต่อไป ซึ่งผลการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา โดยได้กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่สามารถประเมินได้จริง 6 ตัวชี้วัด และกำหนดโครงการที่นำไปทำการทดลอง จำนวน 6 โครงการ รายละเอียดตัวชี้วัดที่ทำการทดลอง ตามตารางที่ 30 ดังนี้

ตารางที่ 30 ตัวชี้วัดที่เลือกทำการทดลอง

วัตถุประสงค์/ มุมมอง/ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ที่เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึง เพื่อให้จำนวนของผู้รับบริการเพิ่มขึ้น	ร้อยละของนักเรียนที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม	ร้อยละ 40	ร้อยละ 80	โครงการ MK Park Delivery “ไอทีสัญจร”
มุมมองด้านที่ 1 /ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน	ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน	ร้อยละ 50	ร้อยละ 80	โครงการ “รู้เรา รู้ทิศทาง สร้างความสำเร็จร่วมกัน”
มุมมองด้านที่ 2 /ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สนับสนุนให้บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบูรณาการสร้างองค์ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	จำนวนครั้งของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างสมาชิกในองค์กร	เดือนละ 1 ครั้ง	เดือนละ 2 ครั้ง	โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้
มุมมองด้านที่ 2/ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 จัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากร และผู้รับบริการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนา	ร้อยละของผู้ร่วมโครงการที่สามารถประยุกต์ใช้ Google apps เพื่อการปฏิบัติงาน	ร้อยละ 40	ร้อยละ 80	โครงการเรียนรู้ IT สู่นาคต และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์/ มุมมอง/ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	ตัวชี้วัด	สภาพเดิม	เป้าหมาย	โครงการ
<p>ทักษะในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>มุมมองด้านที่ 2 /ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5</p> <p>ส่งเสริมให้บุคลากรใช้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>มุมมองด้านที่ 3 /ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3</p> <p>จัดสถานที่ให้เหมาะสมตามบริบท</p> <p>ผสมผสานความเป็นธรรมชาติ และความทันสมัย เพื่อต่อการเรียนรู้</p> <p>มุมมองด้านที่ 4 /ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6</p>	<p>ค่าใช้จ่าย ประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ของสำนักงานลดลง</p> <p>จำนวนกิจกรรมที่มีผลการดำเนินงานตามโครงการ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด (อนุมัติโครงการ และสรรหาผู้รับจ้าง)</p>	<p>ค่าใช้จ่ายสูง</p> <p>-</p>	<p>ค่าใช้จ่ายลดลง</p> <p>จำนวน 20,000 บาท</p> <p>2 กิจกรรม</p>	<p>ประสิทธิภาพ เรื่อง การใช้งาน Google apps for education กับเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21</p> <p>โครงการ “พอเพียงตามรอยพ่อ”</p> <p>โครงการจัดสถานที่ให้เหมาะสมกับบริบท และปรับปรุงภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (โครงการจัดสร้างห้องวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์)</p>

## 1.2 การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด

เพื่อให้สื่อความหมายตรงกัน เกิดความสะดวกในการติดตามผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดต่าง ๆ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด จำนวน 6 ตัวชี้วัด ซึ่งแต่ละตัว ประกอบด้วย ความหมายของตัวชี้วัด วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือที่ใช้สูตรในการคำนวณ หน่วยวัด ความถี่ในการเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล ผู้รับผิดชอบ ผู้สนับสนุน ข้อมูลฐานเดิม เป้าหมาย รายละเอียดของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของนักเรียนที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

### 1. ความหมายของตัวชี้วัด

การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง นักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมสามารถรับรู้ รับทราบข้อมูลข่าวสาร และรายละเอียดของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ดังนี้

1.1 นักเรียนรู้จักสถานที่ตั้ง ประวัติ ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

1.2 นักเรียนทราบข้อมูลสารสนเทศ พื้นที่การให้บริการ และจัดกิจกรรมต่างๆ

### 2. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด

2.1 เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนรับทราบถึงข้อมูลและกิจกรรมต่างๆ ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

2.2 เพื่อเป็นการเชิญชวนให้นักเรียนเข้าใช้บริการที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

3. กลุ่มเป้าหมาย นักเรียนของโรงเรียนในเขตตำบลเมืองเตา

4. เครื่องมือที่ใช้ แบบสังเกต แบบสอบถาม

5. สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$\text{ร้อยละของนักเรียนที่สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสาร} = \frac{\text{จำนวนนักเรียนที่รับรู้ข้อมูลข่าวสาร} \times 100}{\text{จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรม}}$$

6. หน่วยที่วัด ร้อยละ

7. ความถี่ในการเก็บข้อมูล วันที่จัดกิจกรรม และสรุปผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

8. แหล่งข้อมูล บันทึกข้อมูลของกลุ่มงานประชาสัมพันธ์ นิทรรศการ

9. ผู้รับผิดชอบ กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ และนิทรรศการอุทยานการเรียนรู้

มหาสารคาม

10. ผู้สนับสนุน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้บริหารสถานศึกษา

11. ข้อมูลฐานเดิม นักเรียนรู้จักอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ร้อยละ 40
12. เป้าหมาย นักเรียนที่สามารถรับรู้งานประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 80 ของนักเรียน

ที่เข้าร่วมกิจกรรม

**ตัวชี้วัดที่ 2** ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ อนาคตภาพร่วมกัน

**1. ความหมายของตัวชี้วัด**

บุคลากรมีส่วนร่วม หมายถึง บุคลากรของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกันวิเคราะห์ห้วงค์การ ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกำหนดอนาคตขององค์การร่วมกัน

**2. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด**

2.1 เพื่อวัดจำนวนของบุคลากรของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามที่มีส่วนร่วม ในการประชุมวิเคราะห์ห้วงค์การ ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน

2.2 เพื่อให้บุคลากรสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับทิศทาง เป้าหมาย และ สิ่งที่ต้องการคาดหวังในอนาคต

3. กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

4. เครื่องมือที่ใช้ แบบสังเกต

5. สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$\text{บุคลากรที่มีส่วนร่วม สร้างวิสัยทัศน์} = \frac{\text{จำนวนบุคลากรที่มีส่วนร่วม} \times 100}{\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมด}}$$

6. หน่วยที่วัด ร้อยละ

7. ความถี่ในการเก็บข้อมูล วันที่ประชุมตามที่กำหนดไว้ในโครงการ

8. แหล่งข้อมูล บันทึกข้อมูลของกลุ่มงานธุรการและบุคลากร

9. ผู้รับผิดชอบ กลุ่มงานธุรการและบุคลากร อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

10. ผู้สนับสนุน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้บริหาร อบจ. มค.

11. ข้อมูลฐานเดิม บุคลากรมีส่วนร่วม ร้อยละ 50 ของบุคลากรทั้งหมด

12. เป้าหมาย บุคลากรที่มีส่วนร่วม ร้อยละ 80 ของบุคลากรทั้งหมด

ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนครั้งของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ระหว่างสมาชิกในองค์การ

1. ความหมายของตัวชี้วัด

การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมบุคลากรของอุทยานการเรียนรู้  
มหาสารคาม เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค และวิธีการแก้ไข การ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะดำเนินการต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด

2.1 เพื่อวัดจำนวนครั้งที่มีการประชุมบุคลากรของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
ในแต่ละเดือน

2.2 เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ

3. กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

4. เครื่องมือที่ใช้ แบบบันทึกการประชุม

5. สูตรที่ใช้ในการคำนวณ จำนวนครั้งในการประชุม / เดือน

6. หน่วยที่วัด ครั้ง

7. ความถี่ในการเก็บข้อมูล ทุกเดือน

8. แหล่งข้อมูล บันทึกข้อมูลของกลุ่มงานธุรการและบุคคล

9. ผู้รับผิดชอบ กลุ่มงานธุรการและบุคคล อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

10. ผู้สนับสนุน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้บริหาร อบจ.มค.

11. ข้อมูลฐานเดิม จำนวนครั้งในการประชุม 1 ครั้ง /เดือน

12. เป้าหมาย จำนวนครั้งในการประชุม 2 ครั้ง /เดือน

ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมที่สามารถใช้ Google apps for  
Education เพื่อการปฏิบัติงานได้

1. ความหมายของตัวชี้วัด

สามารถใช้ Google apps for Education หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้  
ความเข้าใจและสามารถใช้ Google application มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้

2. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด

2.1 เพื่อให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ Google  
application ในการจัดการเรียนการสอนได้

2.2 เพื่อให้ครูและบุคลากรได้ทราบเทคนิควิธีการใช้ Google application  
มาปรับใช้ในการทำงาน

3. กลุ่มเป้าหมาย ครู และบุคลากร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
4. เครื่องมือที่ใช้ แบบสังเกต แบบทดสอบ แบบประเมิน
5. สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$\text{ร้อยละของผู้ที่สามารถใช้โปรแกรม} = \frac{\text{จำนวนผู้ที่ใช้ Google apps} \times 100}{\text{จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด}}$$

6. หน่วยที่วัด ร้อยละ
7. ความถี่ในการเก็บข้อมูล วันที่สุดท้ายของการฝึกอบรม
8. แหล่งข้อมูล บันทึกข้อมูลของกลุ่มงานอบรมและสันทนากการ
9. ผู้รับผิดชอบ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
10. ผู้สนับสนุน บริษัทเอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด

มหาสารคาม และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

11. ข้อมูลฐานเดิม ร้อยละ 40 ของผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมด
12. เป้าหมาย ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมด

ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ของสำนักงานลดลง

1. ความหมายของตัวชี้วัด

ค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้าของสำนักงานมีลดลง หมายถึง ยอดค่าน้ำ ค่าไฟฟ้าของเดือนธันวาคม มกราคม กุมภาพันธ์ ปีงบประมาณ 2558 มียอดลดลงทุกเดือน

2. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด

2.1 เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 เพื่อรณรงค์ให้บุคลากร และผู้รับบริการร่วมกันประหยัดพลังงาน และสร้างจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด

3. กลุ่มเป้าหมาย บุคลากรและผู้รับบริการ ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
4. เครื่องมือที่ใช้ แบบสังเกต แบบบันทึกข้อมูล
5. สูตรที่ใช้ในการคำนวณ

$$\begin{aligned} \text{ยอดค่าน้ำ} + \text{ค่าไฟฟ้า} &= \text{เดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม} \\ &\text{เดือนธันวาคม - มกราคม} \\ &\text{เดือนมกราคม - กุมภาพันธ์} \end{aligned}$$

6. หน่วยที่วัด บาท
7. ความถี่ในการเก็บข้อมูล เดือนละครั้ง จำนวน 3 เดือน
8. แหล่งข้อมูล กลุ่มงานการเงินและพัสดุ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ฝ่ายการเงิน กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
9. ผู้รับผิดชอบ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
10. ผู้สนับสนุน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
11. ข้อมูลฐานเดิม ค่าใช้จ่ายสูง
12. เป้าหมาย ค่าใช้จ่ายลดลง 20,000 บาท

ตัวชี้วัดที่ 6 จำนวนกิจกรรมที่มีผลการดำเนินงานตามโครงการ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

#### 1. ความหมายของตัวชี้วัด

จำนวนกิจกรรมที่มีผลการดำเนินงานตามโครงการ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด หมายถึง ผลการดำเนินงานของกิจกรรมตามโครงการ ระหว่างเดือน ธันวาคม – กุมภาพันธ์ ได้แก่ การเสนอโครงการเพื่อพิจารณาอนุมัติ และการสรรหาผู้รับจ้าง ทั้ง 2 กิจกรรม สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

#### 2. วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด

2.1 เพื่อจัดสถานที่ และปรับปรุงภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.2 เพื่อจัดหาสื่อ นวัตกรรม และอุปกรณ์การเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย

2.3 เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะด้านวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์

3. กลุ่มเป้าหมาย พัสดุกกลางกองคลัง กองการศึกษาฯ อบจ.มหาสารคาม และกลุ่มงานกิจกรรมและวิทยาศาสตร์ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

4. เครื่องมือที่ใช้ แบบสังเกต แบบประเมิน

5. สูตรที่ใช้ในการคำนวณ ตรวจสอบเช็คผลการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ

6. หน่วยที่วัด จำนวนกิจกรรม

7. ความถี่ในการเก็บข้อมูล 3 เดือน

8. แหล่งข้อมูล บันทึกข้อมูลกลุ่มงานกิจกรรมและวิทยาศาสตร์

9. ผู้รับผิดชอบ พัสดุกกลางกองคลัง กองการศึกษาฯ อบจ.มหาสารคาม และกลุ่มงานกิจกรรมและวิทยาศาสตร์ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

10. ผู้สนับสนุน องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้บริหารสถานศึกษา

11. ข้อมูลฐานเดิม -



## 12. เป้าหมาย 2 กิจกรรม

### 1.3 วิธีดำเนินการเพื่อนำตัวชี้วัด และโครงการตามแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติ

ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยจะจงเลือกอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นที่ทำการทดลอง ผู้วิจัยขอรายงานวิธีการนำแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่การปฏิบัติตามลำดับดังนี้

1.3.1 ผู้วิจัยส่งหนังสือถึงนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เพื่อขออนุญาตใช้อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นสถานที่ทำการทดลองใช้แนวทางการพัฒนา และดำเนินการตามโครงการที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยกำหนดไว้

1.3.2 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการบริหารงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

1.3.3 คัดเลือกตัวชี้วัดตามแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ที่มีความเหมาะสมและเร่งด่วน โดยระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัด ที่สนองต่อยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด (KPIs) ที่สอดคล้องกับมุมมองที่ประยุกต์จากหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ผลการดำเนินงานผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวชี้วัด (KPI) ที่สามารถประเมินได้จริง 6 ตัวชี้วัด และโครงการที่สามารถนำไปทำการทดลองและปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน 6 โครงการ จากนั้น ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ได้เสนอโครงการดังกล่าวตามขั้นตอน เพื่อขออนุมัติงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เพื่อดำเนินโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดที่กำหนดต่อไป

1.3.4 ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและเจ้าหน้าที่ได้นำโครงการสู่การปฏิบัติโดยได้จัดทำแผนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โครงการ (Strategy initiative) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Action plan) กรอบระยะเวลา (Time frame) หน้าที่รับผิดชอบ (Responsible unit) และงบประมาณในการดำเนินการ (Budget) โดยดำเนินการตามขั้นตอน มีการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะ ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อสรุปผลการดำเนินการ รายละเอียดดังตารางที่ 31 ดังนี้

## ตารางที่ 31 แผนการปฏิบัติงาน

โครงการ/กิจกรรม (strategy initiative)	ขั้นตอน การปฏิบัติงาน (action plan)	กรอบระยะเวลา (time frame)	หน่วยที่ รับผิดชอบ (responsible unit)	งบประมาณ (budget)
โครงการ Mk Delivery “ไอทีสัญจร”	1. จัดประชุม เจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้อง 2. กำหนดวันใน การดำเนิน โครงการ 3. เสนอโครงการ เพื่ออนุมัติ งบประมาณ 4. ดำเนินงานตาม โครงการ 5. สรุปผลการ ดำเนินงาน 6. รายงานผล	5 – 6 กุมภาพันธ์ 2558	กลุ่มงาน ประชาสัมพันธ์ และนิทรรศการ	10,000 .-
โครงการ “รู้เรา รู้ทิศทาง สร้างความสำเร็จร่วมกัน”	1. จัดประชุม เจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้อง 2. เขียนโครงการ 3. ดำเนินงานตาม โครงการ 4. สรุปผลการ ดำเนินงาน 5. รายงานผล	1 ธันวาคม 2558	กลุ่มงาน ธุรการและ บุคลากร	-
โครงการประชุม เชิงปฏิบัติการ เพื่อการเรียนรู้สู่ การปฏิบัติ	1. จัดประชุม เจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้อง 2. เขียนโครงการ	ธันวาคม ถึง กุมภาพันธ์ 2558	กลุ่มงาน ธุรการและบุคคล	-

โครงการ/กิจกรรม (strategy initiative)	ขั้นตอน การปฏิบัติงาน (action plan)	กรอบระยะเวลา (time frame)	หน่วยที่รับผิดชอบ (responsible unit)	งบประมาณ (budget)
<p>โครงการเรียนรู้ IT สู่นาคต เรื่อง การใช้ งาน Google apps for education กับ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21</p>	<p>3. ดำเนินงานตาม โครงการ 4. สรุปผลการ ดำเนินงาน 5. รายงานผล 1. จัดประชุม เจ้าหน้าที่ 2. ติดต่อ ประสานงานกับ บริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด 3. กำหนดวันใน การดำเนินโครงการ 4. ติดต่อ ประสานงานกับทีม วิทยากร 4. แจ้งผู้เข้าร่วม อบรม/ กลุ่มเป้าหมาย 5. ดำเนินงานตาม โครงการ 6. สรุปผลการ ดำเนินงาน 7. รายงานผล</p>	<p>ระหว่างวันที่ 22-23 ธันวาคม 2557</p>	<p>กลุ่มงานอบรม และสหนาการ และบริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด</p>	<p>120,000.-</p>
<p>โครงการ “พอเพียง ตามรอยพ่อ”</p>	<p>1. จัดประชุม เจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้อง</p>	<p>ธันวาคม ถึง กุมภาพันธ์ 2558</p>	<p>กลุ่มงาน การเงินและพัสดุ</p>	<p>3,000 .-</p>

โครงการ/กิจกรรม (strategy initiative)	ขั้นตอน การปฏิบัติงาน (action plan)	กรอบระยะเวลา (time frame)	หน่วยที่รับผิดชอบ (responsible unit)	งบประมาณ (budget)
โครงการจัดสร้างศูนย์ วิทยาศาสตร์ และ คณิตศาสตร์	2. เสนอโครงการ เพื่ออนุมัติ งบประมาณ 3. ดำเนินงาน ตามโครงการ 4. สรุปผลการ ดำเนินงาน 5. รายงานผล 1. จัดประชุม เจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้อง 2. เสนอโครงการ เพื่ออนุมัติ งบประมาณ 3. ดำเนินงานตาม โครงการ และตาม ระยะเวลาที่กำหนด 4. สรุปผลการ ดำเนินงาน 5. รายงานผล	ธันวาคม ถึง กุมภาพันธ์ 2558	พัสดุกกลาง กองคลัง กองการศึกษาฯ และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วน จังหวัดมหาสารคาม และกลุ่มงานกิจกรรม และวิทยาศาสตร์	9,990,000.-

## 2. การประเมินผลการใช้แนวทางพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเลือกตัวชี้วัดและโครงการที่นำมา ทดลอง เฉพาะโครงการที่ดำเนินการในระยะสั้น ที่สามารถสำเร็จได้ในเวลา 1-3 เดือน โดยการ ประเมินโครงการทั้ง 6 โครงการ ผู้วิจัยได้ใช้แบบติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้า อย่างต่อเนื่อง และเมื่อสิ้นสุดโครงการได้ใช้แบบสอบถามประเมินจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจัดประชุม กลุ่มย่อยเพื่อสรุปผลการดำเนินงานแต่ละโครงการผู้วิจัยขอรายงานผลการดำเนินงาน ทั้ง 6 โครงการ ดังนี้

## 2.1 โครงการ Mk Delivery “ไอทีสัญจร”

### 2.1.1 วัตถุประสงค์

1) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์อุทยานการเรียนรู้มหาสารคามเป็นที่รู้จัก และส่งผลให้มียอดผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น

2) เพื่อเป็นการส่งเสริมการให้บริการแบบเชิงรุกเข้าถึงผู้รับบริการ

### 2.1.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ร้อยละของนักเรียนที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

### 2.1.3 วิธีดำเนินการ

- 1) จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง
- 2) กำหนดวันในการดำเนินโครงการ
- 3) เสนอโครงการเพื่ออนุมัติงบประมาณ
- 4) ดำเนินตามโครงการ
- 5) สรุปผลการดำเนินงาน
- 6) รายงานผล

### 2.1.4 ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

1) การจัดทำโครงการ Mk Delivery “ไอทีสัญจร” ระหว่างวันที่ 5 - 6 กุมภาพันธ์ 2558 กลุ่มเป้าหมาย คือ โรงเรียนที่อยู่ในเขตบริการของโรงเรียนเมืองเตาพิทยาคม จำนวน 4 โรงเรียน นักเรียนจำนวนทั้งหมด 560 คน ประกอบด้วย โรงเรียนบ้านหนองฮี จำนวน 117 คน โรงเรียนโนนจานวิทยา จำนวน 180 คน โรงเรียนโนนบ่อ จำนวน 94 คน และ โรงเรียนบ้านเมืองเตา จำนวน 109 คน โดยมีผู้เข้าร่วมกิจกรรมตามโครงการ จำนวน 195 คน

2) ผลการประเมินความคิดเห็น โดยใช้แบบสอบถามกับนักเรียนผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 195 คน เป้าหมายนักเรียนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ร้อยละ 80 ผลการวิเคราะห์ พบว่า นักเรียนสามารถที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ สถานที่ตั้ง ประวัติ พื้นที่การให้บริการ กิจกรรมและห้องต่าง ๆ ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม คิดเป็นร้อยละ 83 ของเข้าร่วมกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

### 2.1.5 การประชุมสะท้อนผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ได้ประชุม เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน ผู้เข้าร่วมประชุมสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และสรุปสาระสำคัญดังนี้ ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร และคณะครูของโรงเรียน

ในเขตบริการของโรงเรียนเมืองเตาทั้ง 4 โรงเรียน ได้นำนักเรียนร่วมกิจกรรมครั้งนี้ จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 34.82 ของนักเรียนทั้งหมด และได้รับความอนุเคราะห์ด้านสถานที่ และอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดีจากผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนเมืองเตาวิทยาคม ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่ประชุมมีข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาและดำเนินงานใน โอกาสต่อไป ดังนี้ 1) เป็นโครงการที่ดีควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการจัดทำ โครงการอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 2) ควรมีการประชาสัมพันธ์โครงการให้กลุ่มเป้าหมาย ได้รับทราบ การจัดกิจกรรมก่อนล่วงหน้าสองสัปดาห์ 3) กลุ่มเป้าหมายควรจัดโครงการตามโรงเรียน หรือชุมชน ต่าง ๆ ที่ต้องการประชาสัมพันธ์อุทยานการเรียนรู้มหาสารคามให้รู้จัก 4) ควรมีการจัดนิทรรศการ ประชาสัมพันธ์ หรือกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านประชาสัมพันธ์ ร่วมกับหน่วยงานด้านการศึกษา หรือ หน่วยงานราชการ ภาครัฐและเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์อุทยานการเรียนรู้ มหาสารคามให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย

## 2.2 โครงการ รู้เรา รู้ทิศทาง สร้างความสำเร็จร่วมกัน

### 2.2.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์องค์การ ร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน
- 2) เพื่อให้บุคลากรสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับทิศทาง เป้าหมาย และ สิ่งที่ต้องการคาดหวังในอนาคต

### 2.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพ ร่วมกัน

### 2.2.3 วิธีดำเนินการ

- 1) จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง
- 2) เขียนโครงการ
- 3) ดำเนินงานตามโครงการ
- 4) สรุปผลการดำเนินงาน
- 5) รายงานผล

### 2.2.4 ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ มีรายละเอียดดังนี้

- 1) โครงการ รู้เรา รู้ทิศทาง สร้างความสำเร็จร่วมกัน ดำเนินการโดยอุทยาน การเรียนรู้มหาสารคามได้จัดประชุมบุคลากร ในวันที่ 1 ธันวาคม 2557 ณ ห้องประชุมอุทยานการ เรียนรู้มหาสารคาม โดยได้เชิญบุคลากรของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามทั้งหมด จำนวน 30 คน

เข้าร่วมการประชุม เพื่อร่วมกันวิเคราะห์องค์การ ร่วมแสดงความคิดเห็น และรับรู้ รับทราบ และร่วมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และสิ่งที่ยังต้องการคาดหวังในอนาคต

2) ผลการประเมินโครงการ โดยใช้แบบบันทึกการประชุม เป้าหมายคือบุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพพร้อมกัน ร้อยละ 80 ของบุคลากรทั้งผลการวิเคราะห์ พบว่า บุคลากรเข้าร่วมประชุมและมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพพร้อมกัน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 81.39 ของบุคลากรทั้งหมด ซึ่งถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

### 2.2.5 การประชุมสะท้อนผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ได้ประชุม เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน ผู้เข้าร่วมประชุมสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และสรุปสาระสำคัญดังนี้ ผลการดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย บุคลากรของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และสิ่งที่ยังต้องการคาดหวังในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนรับรู้ รับทราบ และยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปในทิศทางหรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน ที่ประชุมมีข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาและดำเนินงานในอนาคตต่อไป ดังนี้ 1) ควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และสิ่งที่ยังต้องการคาดหวังไว้ในอนาคต 2) ควรมีการปรับปรุงแก้ไขวิสัยทัศน์ให้มีความทันสมัยและครอบคลุมภารกิจอยู่เสมอ 3) ควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางและมาตรฐานเดียวกัน ปฏิบัติงานมุ่งสู่สิ่งที่ยังต้องการคาดหวังไว้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

## 2.3 โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ

### 2.3.1 วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์ และสรุปผลการดำเนินงาน รายงานปัญหา และอุปสรรคระหว่างปฏิบัติงาน หาแนวทางการแก้ไข และร่วมกันวางแผนการจัดกิจกรรมของแต่ละเดือน

2) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

จำนวนครั้งของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างสมาชิกในองค์กร

### 2.2.3 วิธีดำเนินการ

- 1) จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง
- 2) เขียนโครงการ

- 3) ดำเนินตามโครงการ
- 4) สรุปผลการดำเนินงาน
- 5) รายงานผล

#### 2.2.4 ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ รายละเอียด ดังนี้ 1) โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการเรียนรู้ สู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการของบุคลากรอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ และสรุปผลการดำเนินงาน รายงานปัญหาและอุปสรรคระหว่างปฏิบัติงาน หาแนวทางการแก้ไข และร่วมกันวางแผนการจัดกิจกรรมของแต่ละเดือน และเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเดือนละ 2 ครั้ง ในวันที่ 1 และวันที่ 16 ของทุกเดือน และหากวันที่ 1 หรือวันที่ 16 ของเดือนนั้นๆ ตรงกับวันหยุด ให้เลื่อนเป็นวันถัดไปโดยจะมีการแจ้งให้กับบุคลากรทุกคนทราบ 2) ผลการประเมินโครงการ โดยใช้แบบบันทึกการประชุม เป้าหมายคือจำนวนครั้งของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ เดือนละ 2 ครั้ง ผลการวิเคราะห์ พบว่า อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก เดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

#### 2.2.5 การประชุมสะท้อนผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ได้ประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน ผู้เข้าร่วมประชุมสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และสรุปสาระสำคัญดังนี้ ผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งบุคลากรของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามให้ความร่วมมือเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นอย่างดี มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ที่ประชุมร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แจ้งข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันวางแผนจัดกิจกรรมที่มีความหลากหลาย เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ประชุมมีข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาและดำเนินงานในอนาคตต่อไป ดังนี้ 1) เป็นโครงการที่ดีควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องทุกเดือน 2) ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอในที่ประชุมควรแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน 3) มติที่ประชุมถือเป็นข้อตกลงร่วมกันบุคลากรทุกคนควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัด



## 2.4 โครงการเรียนรู้ IT สู่นาคต เรื่อง การใช้งาน Google apps for education กับเทคโนโลยีเพื่อการเรียนในศตวรรษที่ 21

### 2.4.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ Google application ในการจัดการเรียนการสอนได้
- 2) เพื่อให้ครูและบุคลากรได้ทราบเทคนิควิธีการใช้ Google application มาปรับใช้ในการทำงาน

### 2.4.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ร้อยละของผู้เข้าร่วมอบรมที่สามารถใช้ Google apps for Education เพื่อการปฏิบัติงานได้

### 2.4.3 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการมีดังนี้ 1) จัดประชุมเจ้าหน้าที่ 2) ติดต่อประสานงานกับ บริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด 3) กำหนดวันในการดำเนินโครงการ 4) ติดต่อประสานงานกับทีม วิทยากร 4) แจ้งผู้เข้าร่วมอบรม/กลุ่มเป้าหมายทราบ 5) ดำเนินการตามโครงการ 6) สรุปผลการดำเนินงาน 7) รายงานผล

### 2.4.4 ผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ รายละเอียด ดังนี้ 1) การจัดการอบรม Google apps for Education ระหว่างวันที่ 22-23 ธันวาคม 2557 ได้รับความร่วมมือจากครูโรงเรียนในสังกัดและบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ร่วมอบรม จำนวนทั้งสิ้น 45 คน 2) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบทดสอบ และแบบประเมิน จากครูโรงเรียนใน สังกัดและบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้เข้าร่วมอบรมที่สามารถใช้ Google apps for Education เพื่อการปฏิบัติงาน โดยเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 80 จากการประเมินผล การประเมิน พบว่า ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถใช้ Google apps for Education เพื่อการปฏิบัติงานได้ คิดเป็นร้อยละ 87 ของผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมด ซึ่งถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

### 2.4.5 การประชุมสะท้อนผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และกลุ่มงานอบรมและสัมมนาการ พร้อมเจ้าหน้าที่ทุกคนได้ ประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันสะท้อนผลการดำเนินงานและสรุป สารสำคัญ ได้ดังนี้ ผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของ โครงการ และมีผู้สนใจเข้ารับการอบรมเป็นไปตามที่กำหนด รวมทั้งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี จาก บริษัท เอเซอร์ คอมพิวเตอร์ จำกัด มหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ให้ความอนุเคราะห์ทีมวิทยากร ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วน

จังหวัดทั้ง 20 โรงเรียน ได้ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามที่ตารางการฝึกอบรม ที่ประชุมได้ร่วมกันเสนอแนวทางการดำเนินการครั้งต่อไป ดังนี้ 1) ควรมีการจัดอบรม รุ่นที่ 2 เพื่อเปิดโอกาสให้กับครู และบุคลากรทางการศึกษา หรือบุคลากรในสังกัด อบจ.มหาสารคาม ที่สนใจได้มีโอกาสเรียนรู้ การใช้งาน Google apps เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ควรมีการจัดฝึกอบรม การใช้โปรแกรมต่างๆ ที่มีความหลากหลายและทันสมัยภายใต้ โครงการเรียนรู้ IT สู่อนาคตอย่างต่อเนื่อง 3) ควรมีจัดแผนการฝึกอบรมในลักษณะนี้ทุกเดือน และมีการจัดทำเป็นตารางการฝึกอบรมโปรแกรมต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้ผู้ที่สนใจสามารถเข้าศึกษาข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามสื่อต่างๆ ของทางอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับบุคลากรและผู้รับบริการ

## 2.5 โครงการ “ พอเพียง ตามรอยพ่อ ”

### 2.5.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน
- 2) เพื่อส่งเสริม และปลูกจิตสำนึกให้บุคลากร และผู้รับบริการร่วมกันประหยัดพลังงาน ใช้ทรัพยากรและงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด

### 2.5.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

ค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ของสำนักงานลดลง

### 2.5.3 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการมีดังนี้ 1) ประชุมเจ้าหน้าที่กลุ่มงานการเงินและพัสดุ

- 2) กำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ 3) แจ้งเจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมอบรม 4) ดำเนินการตามโครงการ โดยการอบรมให้ความรู้เรื่อง ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง “ พอเพียง ตามรอยพ่อ ” โดยได้มีการรณรงค์ ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนร่วมกันประหยัดพลังงาน ตามมาตรการประหยัดพลังงานที่ได้ทำการตกลงร่วมกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า 5) ประเมินผลทุกเดือน ระหว่างเดือนธันวาคม 2557 มกราคมและกุมภาพันธ์ 2558 6) สรุปผลการดำเนินงาน
- 7) รายงานผล

### 2.5.4 ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน มีดังนี้ การดำเนินงานได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้รับบริการให้ความร่วมมือปฏิบัติตามมาตรการประหยัดพลังงาน “ตามโครงการพอเพียงตาม รอยพ่อ” ซึ่งได้ทำการรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคามและ ผู้รับบริการช่วยกันใช้น้ำ และไฟฟ้าอย่างประหยัดและเกิดความคุ้มค่า ระยะเวลา 3 เดือน ระหว่างเดือนธันวาคม 2557 มกราคมและกุมภาพันธ์ 2558 โดยตั้งเป้าเอาไว้ว่าค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ

ค่าไฟฟ้า ของสำนักงานลดลง จำนวน 20,000 บาท ซึ่งวัดได้จากการจดบันทึกค่าใช้จ่าย และเปรียบเทียบผลรวมของค่าใช้จ่ายทุกเดือน ดังนี้ ยอดค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟรวมกันของเดือน ธันวาคม จำนวน 58,626.87 บาท ยอดลดลงจากเดือนพฤศจิกายน จำนวน 11,152.40 บาท เดือน มกราคม จำนวน 42,217.70 บาท ยอดลดลงจากเดือนธันวาคม จำนวน 16,409.17 บาท และเดือน กุมภาพันธ์ จำนวน 42,014.93 บาท ยอดลดลงจากเดือนมกราคม จำนวน 202.77 บาท ผลปรากฏว่า ค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้าของสำนักงานลดลงทุกเดือน รวมจำนวน 27,764.34 บาท ซึ่งถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ รายละเอียดดัง ตารางที่ 32 ดังนี้

ตารางที่ 32 แสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า

รายละเอียดค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า				
ค่าน้ำ	ค่าไฟฟ้า	รวม	ค่าใช้จ่ายลดลง	หมายเหตุ
เดือน พฤศจิกายน 2557				
3,235.79	66,543.48	69,779.27	-	
เดือน ธันวาคม 2557				
5,840	52,786.87	58,626.87	11,152.40	เริ่มโครงการ
เดือน มกราคม 2558				
6,811.51	35,406.19	42,217.70	16,409.17	
เดือน กุมภาพันธ์ 2558				
5,488	36,526.93	42,014.93	202.77	
รวมค่าใช้จ่ายลดลง			27,764.34	

#### 2.5.5 การประชุมสะท้อนผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินและพัสดุ พร้อมเจ้าหน้าที่ทุกคนได้ประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันสะท้อนผลการดำเนินงานและสรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้ โครงการ “พอเพียง ตามรอยพ่อ” ซึ่งเป็นการรณรงค์ปลูกจิตสำนึกในการร่วมกันประหยัดพลังงานของบุคลากร และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน ซึ่งบุคลากรทุกคนทุกให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ผลการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ โดยค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ของสำนักงาน จำนวน 3 เดือน ยอดค่าใช้จ่ายลดลงตามลำดับ ซึ่งบ่งบอกได้ถึงการทำงานที่เห็นผลเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน ที่ประชุมมีข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาและดำเนินงานในโอกาสต่อไป ดังนี้ 1) ควรมีการดำเนินการรณรงค์มาตรการประหยัดพลังงานต่อเนื่อง

ให้ทุกคนปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด 2) ควรปิดป้ายประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ตามจุดต่างๆ อย่างทั่วถึง พร้อมกระตุ้นให้ผู้ใช้บริการได้มีส่วนร่วม ในการประหยัดพลังงาน ก็ยิ่งจะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายลดลงได้อีก

## 2.6 โครงการจัดสร้างศูนย์วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์

### 2.6.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นแหล่งเรียนรู้ศูนย์ข้อมูลการพัฒนา กิจกรรมด้านความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์
- 2) เพื่อส่งเสริมให้เด็กเยาวชน นักเรียน นิสิต นักศึกษา และประชาชนทั่วไป ได้ศึกษาหาความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ และมีเจตคติที่ดี สามารถนำทักษะและความรู้ต่างๆ ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

### 2.6.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

จำนวนกิจกรรมที่มีผลการดำเนินงานตามโครงการ เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

### 2.6.3 วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการมีดังนี้ 1) จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 2) จัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ 3) ดำเนินการตามโครงการ 4) ประเมินผลการดำเนินงาน 5) สรุปผลการดำเนินงาน 6) รายงานผล

### 2.6.4 ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน มีดังนี้ 1) การดำเนินงานจัดสร้างศูนย์วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ได้ดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยกำหนดระยะเวลาดำเนินโครงการ 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 เสนอขออนุมัติโครงการ และสรรคหาผู้รับจ้าง ระหว่างเดือน ธันวาคม 2557 – กุมภาพันธ์ 2558 ระยะที่ 2 ดำเนินการก่อสร้างศูนย์วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ระหว่างเดือน เดือนมีนาคม – เมษายน 2558 ระยะที่ 3 วัดประเมินผลการใช้งาน เดือนพฤษภาคม 2558 2) ผลการดำเนินโครงการ โดยใช้แบบประเมินโครงการในระยะที่ 1 การวิเคราะห์ผลพบว่า โครงการได้รับการอนุมัติงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 9,990,000.- บาท และอยู่ระหว่างขั้นตอนการสรรคหาผู้รับจ้าง โดยพัสดุกกลาง กองคลังองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผลการดำเนินโครงการเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งถือว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

### 2.6.5 การประชุมสะท้อนผลการดำเนินงาน

ผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัย และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ได้ประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน ผู้เข้าร่วมประชุมสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และสรุปสาระสำคัญดังนี้ 1) โครงการจัดสร้างห้องวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ เป็นโครงการใหญ่ที่ได้รับการอนุมัติงบประมาณเป็นจำนวนมาก

จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการทุกขั้นตอน ให้ถูกต้องตามระเบียบข้อกฎหมายของทางราชการ ซึ่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ได้มอบหมายให้พัสดุกกลาง กองคลังองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นผู้ดำเนินการ และที่ประชุมมีข้อเสนอแนะในการดำเนินโครงการต่อไป ดังนี้ 1) ควรดำเนินโครงการให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ 2) ควรดำเนินโครงการแต่ละขั้นตอนให้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ 3) ขั้นตอนของการก่อสร้างเจ้าหน้าที่ต้องตรวจสอบอย่างเคร่งครัด ให้เป็นไปตามแบบแปลนที่กำหนดไว้ 4) ควรดำเนินการให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การเรียนรู้ มีที่ประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) จำเป็นต้องอาศัยแนวทางต่อไปนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ให้เหมาะสมกับบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยจะต้องทำการวิเคราะห์องค์การ กำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งวิสัยทัศน์ เป็นการมองภาพอนาคต และจะเป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ
2. กำหนดพันธกิจที่ครอบคลุมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. กำหนดเป้าประสงค์ โดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่ต้องการพัฒนาที่มีความหลากหลาย โดยนำลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลักจำเป็นจะต้องกำหนดให้ชัดเจน และผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบคอบและจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
5. กำหนดมุมมอง โดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ให้เหมาะสมสัมพันธ์กับบริบท และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักขององค์การ โดยต้องกำหนดให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งแต่ละมุมมองจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล
6. สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมภารกิจ โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์หลัก โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง ที่มีความเชื่อมโยงกันด้วยเหตุผล เพื่อดำเนินการไปสู่แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ทั้ง 6 ประเด็น
7. กำหนดตัวชี้วัด โดยการพิจารณากำหนดตัวชี้วัด จะต้องสามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่กำหนดไว้
8. กำหนดโครงการพัฒนาใหม่ ๆ (Initiative Project) เพื่อปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ โดยโครงการต้องสามารถประเมินตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งแต่ละโครงการจะต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานก่อนนำไปสู่การปฏิบัติจริง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

#### สรุปผลการวิจัย

การกำหนดแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในครั้งนี้ ผู้วิจัย สรุปผลวิจัยตามระยะของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ (ระยะที่ 1)

จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ทั้ง 3 วิธี ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์กลุ่ม และการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม โดยภาพรวม พบว่า สภาพปัจจุบันของอุทยานการเรียนรู้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยโดยมีการจัดโครงสร้างในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เน้นกิจกรรมที่หลากหลาย ปลูกฝังและส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัย เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกมิติ เป็นแหล่งเรียนรู้แบบใหม่ที่ตอบสนองทุกความต้องการของทุกกลุ่มความสนใจ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์อย่างหลากหลาย รวมทั้งมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกระจายความรู้สู่ชุมชน และเป็นแหล่งข้อมูลสาธารณะที่ง่ายในการเข้าถึงและสะดวกในการใช้บริการเพื่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

สภาพปัญหาโดยส่วนใหญ่จะพบในด้านบุคลากรมีการลาออกบ่อยและมีบุคลากรไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นปัญหาเล็กน้อยไม่ได้กระทบกับการบริหารจัดการในภาพรวม และได้รับการแก้ไขโดยการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ในช่วงระหว่างการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 6 ด้าน แต่ละด้านมีรายละเอียดของลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ ดังนี้

### 1. ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) ประกอบไปด้วย

1.1 อุทยานส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้รับบริการทุกระดับ 1.2 อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ 1.3 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 1.4 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ 1.5 อุทยานส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 1.6 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการพัฒนาทักษะความคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ

### 2. ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) ประกอบด้วย

2.1 อุทยานมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม 2.2 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน 2.3 อุทยานส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ 2.4 อุทยานมีการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน 2.5 อุทยานมีการสร้างเครือข่ายและการติดต่อสื่อสารกับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ 2.6 อุทยานมีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

### 3. ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) ประกอบด้วย

3.1 อุทยานมีการมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้ 3.2 อุทยานมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน 3.3 อุทยานเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการยอมรับในความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล 3.4 อุทยานส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร มีความเป็นกัลยาณมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3.5 อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และ 3.6 อุทยานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

### 4. ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ประกอบด้วย

4.1 อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรและผู้รับบริการแสวงหาความรู้โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเอง 4.2 อุทยานมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่ระดับกลุ่ม และแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ 4.3 อุทยานเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้

ใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างสมาชิก 4.4 อุทยานมีระบบการจัดเก็บ และรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย 4.5 อุทยานส่งเสริมการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และ 4.6 อุทยานมีการปรับปรุงองค์ความรู้ และนำมาใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology) ประกอบด้วย 5.1 อุทยานจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร และบุคคลทั่วไป 5.2 อุทยานมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5.3 อุทยานกระตุ้นให้บุคลากรและผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย 5.4 อุทยานมีระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ 5.5 อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรและผู้รับบริการสามารถใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อการศึกษาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และ 5.6 อุทยานพัฒนาบุคลากรและผู้ให้บริการให้สามารถใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บ ถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความต้องการ

6. ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) ประกอบด้วย 6.1 อุทยานเป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะ ที่ง่ายและสะดวกในการเข้าใช้บริการ 6.2 อุทยานสามารถจัดสถานที่ และกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดชีวิต ตามความสนใจของบุคคลทุกระดับ 6.3 อุทยานสามารถจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของชุมชน 6.4 อุทยานสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างความรู้สึกร่วมกัน 6.5 อุทยานสามารถนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก และ 6.6 อุทยานสามารถตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ในส่วนต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น

2. ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) (ระยะที่ 2)

การสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ดำเนินการ 2 วิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผลการดำเนินงาน มีดังนี้

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้ร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ



อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม 2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 3) กำหนดยุทธศาสตร์หลัก  
4) กำหนดมุมมอง 5) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ 6) กำหนดตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์บนแผนที่  
ยุทธศาสตร์ 7) ระดมกิจกรรม/โครงการ 8) จัดทำแผนปฏิบัติการ

ผลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันตรวจสอบความถูกต้อง  
เหมาะสมครบถ้วนของแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยใช้หลักการบริหารเชิง  
ดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์  
ถึงความถูกต้องเหมาะสม ในประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลัก มุมมอง แผนที่  
ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ และการกำหนดโครงการ  
พัฒนาใหม่ ๆ ซึ่งประเด็นเหล่านี้สำคัญต่อการสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
ตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ และจำเป็นต้องได้รับการยืนยันตรวจสอบความถูกต้อง ข้อสรุป  
ของการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) มีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ ผู้เชี่ยวชาญเห็น  
ว่า ได้ดำเนินการตามหลักการที่ถูกต้องแล้ว โดยมีการวิเคราะห์องค์การ มีการกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง  
โอกาส และอุปสรรคต่างๆ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ต้องให้มีความชัดเจนกำหนดทิศทาง  
คาดคะเนถึงอนาคต ครอบคลุมภารกิจตามยุทธศาสตร์หลักที่ต้องการพัฒนา 2) ยุทธศาสตร์หลัก  
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าได้ผ่านการวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้ และได้ให้  
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์หลักจะต้องกำหนดให้ชัดเจน ซึ่งเป็นประเด็นหลัก  
สำคัญของการพัฒนาองค์การ ต้องผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์  
พันธกิจ และเป้าประสงค์ 3) มุมมอง ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า เป็นไปตามหลักการของการบริหารงาน  
เชิงดุลยภาพ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ การกำหนดมุมมองตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ  
แต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผล เมื่อเรานำมาประยุกต์ใช้กับอุทยานการเรียนรู้  
มหาสารคาม ซึ่งเป็นองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ควรต้องยึดที่กลยุทธ์ และทิศทางขององค์การเป็นหลัก  
4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ได้ดำเนินการตามขั้นตอน แต่ปรับปรุงแก้ไขให้  
ถูกต้อง และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วยเป้าประสงค์  
ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงกันด้วยหลักของเหตุและผล เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์  
หลัก และต้องมีการวิเคราะห์ผ่านมุมมอง และมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล 5) การกำหนดตัวชี้วัด  
ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ควรเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  
ดังนี้ การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์จะต้องสามารถวัดได้จริง และมีการกำหนดเป้าหมาย  
ของความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อวัดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองตาม  
หลักการบริการเชิงดุลยภาพ (BSC) 6) การกำหนดโครงการใหม่ๆ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า การกำหนด  
โครงการเป็นไปตามหลักของการบริหารเชิงดุลยภาพ แต่ต้องมีการปรับปรุงสมบูรณ์ และได้ให้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้ จะต้องเป็นโครงการใหม่ๆ น่าสนใจ เป็นงานที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่งานหรือภารกิจที่องค์การทำประจำอยู่แล้ว และสามารถดำเนินการเพื่อประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ และ 7) ประเด็นอื่น ๆ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะ มีสาระสำคัญ ดังนี้ อยากรู้เห็นอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ความก้าวหน้า และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และอยากรู้เห็นการมีส่วนร่วม โดยระดมความคิดเห็นว่าอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามในฝันเป็นอย่างไร

ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ส่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ที่ได้ผ่านการตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องเหมาะสม และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม จะต้องมีกำหนัดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) กำหนดพันธกิจ 3) กำหนดเป้าประสงค์ 4) กำหนดยุทธศาสตร์หลัก 5) กำหนดมุมมอง 6) สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ 7) กำหนดตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์บนแผนที่ยุทธศาสตร์ 8) กำหนดโครงการพัฒนาใหม่ ๆ และ 9) กำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ (โครงการที่ทำการทดลอง)

3. ผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ส่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) (ระยะที่ 3)

ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัย ได้นำแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ส่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 2 ไปทดลองใช้ที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยทำการคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีความจำเป็นเร่งด่วน ตามมุมมองและยุทธศาสตร์หลัก ที่มีผลกระทบหรือสะท้อนต่อการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามโดยรวม จำนวน 6 ตัวชี้วัด คัดเลือกโครงการเพื่อดำเนินการ จำนวน 6 โครงการ โดยจัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามผล ผู้วิจัยขอรายงานผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ส่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ดังตารางที่ 33 ดังนี้

ตารางที่ 33 สรุปผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กร  
แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (BSC)

โครงการ ที่ทำการทดลอง	สอดคล้องกับ มุมมอง	สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์หลัก	ตัวชี้วัดสำคัญ (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	ผลการ ดำเนินงาน (บรรลุ/ ไม่บรรลุ)
1. โครงการ MK Park Delivery “ไอทีสัญจร”	มุมมองด้านที่ 1 ด้านการส่งเสริม การเรียนรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมและ สนับสนุนการ เรียนรู้	ร้อยละของ นักเรียนที่รับรู้ ถึงข้อมูล ข่าวสารของ อุทยาน การเรียนรู้ มหาสารคาม	ร้อยละ 80	ร้อยละ 83 บรรลุผล
2. โครงการ “รู้เรา รู้ทิศทาง สร้างความสำเร็จ ร่วมกัน”	มุมมองด้านที่ 2 ด้านกระบวนการ ภายใน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดองค์การที่ เอื้อต่อการเรียนรู้	ร้อยละของ บุคลากรที่มี ส่วนร่วม สร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคต ภาพร่วมกัน	ร้อยละ 80	ร้อยละ 81.39 บรรลุผล
3. โครงการ ประชุมเชิง ปฏิบัติการ เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ สู่การ ปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ	มุมมองด้านที่ 2 ด้านกระบวนการ ภายใน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ	จำนวนครั้ง ของการ ประชุมเพื่อ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่าง สมาชิกใน องค์การ	เดือนละ 2 ครั้ง	เดือนละ 2 ครั้ง บรรลุผล

โครงการ ที่ทำการทดลอง	สอดคล้องกับ มุมมอง	สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์หลัก	ตัวชี้วัดสำคัญ (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	ผลการ ดำเนินงาน (บรรลุ/ ไม่บรรลุ)
4. โครงการเรียนรู้ IT สื่อนาคต เรื่อง การใช้งาน Google apps for education กับเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21	มุมมองด้านที่ 2 ด้านกระบวนการ ภายใน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การแสวงหาและ พัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้	ร้อยละของผู้ ร่วมโครงการ ที่สามารถ ประยุกต์ใช้ Google apps เพื่อการ ปฏิบัติงาน	ร้อยละ 80	ร้อยละ 87 บรรลุผล
5. โครงการ “พอเพียง ตามรอยพ่อ”	มุมมองด้านที่ 3 ด้านงบประมาณ และทรัพยากร	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา บุคลากร ให้มีสมรรถนะ ในการเรียนรู้	ค่าใช้จ่าย ประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ของ สำนักงาน ลดลง	ค่าใช้จ่าย ลดลง จำนวน 20,000 บาท	ค่าใช้จ่าย ลดลง จำนวน 27,764.34 บาท บรรลุผล
6. โครงการ จัดสร้างศูนย์ วิทยาศาสตร์และ คณิตศาสตร์	มุมมองด้านที่ 4 การพัฒนา องค์การ	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเป็นอุทยาน การเรียนรู้	จำนวน กิจกรรมที่มี ผลการ ดำเนินงาน ตามโครงการ เป็นไปตาม ระยะเวลาที่ กำหนด	2 กิจกรรม	2 กิจกรรม บรรลุผล

## บทเรียนที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้เรียนรู้ ได้ประสบการณ์ และค้นพบองค์ความรู้ จึงขอเสนอโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

### 1. การบริหารจัดการโครงการ

การดำเนินงานบางโครงการจำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และต้องใช้เวลา ในดำเนินงานจึงจะทราบผลที่สมบูรณ์ การเสนอโครงการอนุมัติงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบราชการอย่างเคร่งครัด ซึ่งผู้บริหารต้องใช้เวลาเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ และขั้นตอนการดำเนินงานต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานในสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ที่เกี่ยวข้องหลายส่วน เช่น กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กองแผนและงบประมาณ กองช่าง กองคลัง เป็นต้น ซึ่งระยะเวลาการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ บางโครงการที่เสนอขออนุมัติดำเนินการอาจไม่สามารถดำเนินการได้ หรือดำเนินการล่าช้า เนื่องจากต้องรองบประมาณ หรือต้องดำเนินการพัฒนาในส่วนที่มีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน ยกตัวอย่าง เช่น โครงการจัดสร้างห้องวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ เป็นโครงการที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ซึ่งได้ผ่านการเห็นชอบอนุมัติงบประมาณแล้ว จำนวน 9,990,000 บาท และต้องใช้เวลาในการดำเนินงานนานหลายเดือนกว่าจะสำเร็จ และทราบผลที่สมบูรณ์ งานวิจัยในครั้งนี้จึงจำเป็นต้องสรุปผลการพัฒนาตามข้อมูลที่มีอยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งของการดำเนินงานโครงการ

### 2. บริบทด้านคุณภาพของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยที่อยู่ใจกลางเมืองมหาสารคาม ด้วยสถานที่ตั้งปรับปรุงใช้ศาลากลางหลังเดิมซึ่งเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป บริเวณโดยรอบประกอบด้วยสถานศึกษา และหน่วยงานราชการ ซึ่งเป็นความหวังของประชาชนและสังคมทั่วไปที่อยากจะเห็นอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและเกิดความอย่างยั่งยืนในฐานะแหล่งเรียนรู้สาธารณะที่ทันสมัย ซึ่งการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในทุกขั้นตอน จึงทำให้เจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามในฐานะผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรได้รับรู้ รับทราบถึงทิศทาง

เป้าหมาย เทคนิค วิธีการและสิ่งที่ยังต้องการคาดหวังในอนาคตได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพ

### 3. ประโยชน์ที่ได้จากหลักการบริหารงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า การบริหารงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มีประโยชน์ต่อองค์กร หลายประการ สรุปได้ดังนี้ การดำเนินงานตามขั้นตอนของการบริหารเชิงดุลยภาพ ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์การได้รับรู้ รับผิดชอบต่อจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคปัญหา และโอกาสในการพัฒนาขององค์กร สมาชิกทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็นในการสร้างวิสัยทัศน์ รับผิดชอบต่อเป้าหมาย ทิศทางความสำเร็จที่ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน สร้างบรรยากาศการทำงานแบบเป็นทีม รวมมือกันแก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนมุ่งไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน เกิดการพัฒนาในทุกส่วนแบบเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบสำหรับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) และผลการศึกษาค้นคว้าทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ผู้วิจัยขออภิปรายผลในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม และศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม อุทยานการเรียนรู้ต้นแบบ (Thailand Knowledge Park : TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี พบปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ และส่งเสริมความรู้อย่างต่อเนื่องทำให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนในส่วนงานที่ว่างได้ เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบริบทขององค์กร สามารถนำ

องค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ กระบวนการ เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 37) ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะมีการสนับสนุน ด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การสร้าง ความรู้ ถ่ายโอนความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550 : 19) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนว ทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร กระตุ้นให้เกิด การพัฒนาร่วมกันในการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และกันอย่างเป็นเครือข่าย ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่วิถีทางแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน และเต็มไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งระบบ โดยลักษณะความเป็นองค์กรของอุทยานการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) ด้านการจัดองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) ด้านพัฒนา บุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology) และด้าน ความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) ซึ่งต้องเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเป็นส่วนหนึ่งในการ จัดการเรียนรู้ให้กับกลุ่มเยาวชน และประชาชนที่มีความสนใจ ดังที่ ชูติมา สัจจามันท์ (2556 : 7) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งอุทยานการเรียนรู้ ไว้ว่า เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝัง และ ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ทันสมัย ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่าน การแสวงหาความรู้และการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ตลอด ชีวิต และส่งเสริม สนับสนุนให้เยาวชนและประชาชนมีโอกาสพัฒนาแลกเปลี่ยนแสดงผลงานที่มี ความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ไว้ว่า “ร่วมสร้างสรรค์สังคมการเรียนรู้” สอดคล้อง กับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2547ก : 11) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นแรงเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติ ภารกิจงานนี้เป็นการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อ การแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป ซึ่งในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความ สอดคล้อง กับพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) (2547:2-3) มาตรา 6 ระบุไว้ว่า 1) เป็นองค์กรการเรียนรู้ขนาดใหญ่ที่สมบูรณ์ หลากหลาย และเป็นองค์กรนำ ทางด้านฐานความรู้ 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ในสาขาต่าง ๆ

เพื่อสะสมความรู้และพัฒนาภูมิปัญญาของตน 3) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีศูนย์บริการวิชาการความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ชีวิต สังคม ศิลปะ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือวิถีชีวิตของคน 4) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่สอดคล้องกับสังคมสมัยใหม่ และอนาคต 5) ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่าน และการเรียนรู้ 6) ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสพัฒนาความคิด ความสร้างสรรค์ ที่สามารถสร้างนวัตกรรม ผลผลิต หรืองานจากการผสมผสานภูมิปัญญาของตนเข้ากับความรู้สมัยใหม่ 7) สนับสนุนให้มีศูนย์กลางการแลกเปลี่ยน และแสดงผลงานความคิดสร้างสรรค์ และการออกแบบของบุคคลทั่วไปจากทุนแหล่งเป็นจุดหมายในการเดินทางของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ที่สนใจการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ตะวันออก และความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตที่หลากหลาย 8) พัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของวิถีชีวิตและวัฒนธรรมเขตร้อนที่ทันสมัย เป็นจุดหมายในการเดินทางของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ที่สนใจการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาตะวันออก และความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตที่หลากหลาย และ 9) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดกลไกในการเสาะหาการพัฒนาและการใช้ความเชี่ยวชาญของผู้มีความสามารถพิเศษสาขาต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ แก้ว ศรีบุญกุล (2553 : 22) ได้กล่าวถึงความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นสถานที่ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถ เพื่อจะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริง และต่อเนื่อง เป็นสถานที่สร้างระบบทางความคิดใหม่ และการขยายตัวทางความคิดใหม่ ตลอดจนการขยายตัวทางความคิดนั้นได้รับการสนับสนุนจากทุกคน เป็นสถานที่ที่ผู้คนมีความทะเยอทะยานสามารถคิดนอกกรอบ เป็นองค์การที่ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันตลอดเวลา และสุวิทย์ วงษาโฮ (2555 : 37) ได้กล่าวว่า ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ มุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การสร้างความรู้ ถ่ายโอนความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ระวังกันและกัน กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การกับชุมชนด้วย เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อแสวงหาวิธีการดำเนินงานให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จากการศึกษาในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างความร่วมมือและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ รวมทั้งพัฒนา บุคลากร เพิ่มสมรรถนะ จัดการระบบ เทคโนโลยี และกระบวนการในการปฏิบัติงาน และหลักการในความเป็นอุทยานแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



2. ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) วิเคราะห์องค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลักที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) กำหนดมุมมองโดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) 3) สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ และมุมมองตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) 4) การจัดทำตัวชี้วัดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) 5) การกำหนดโครงการพัฒนาใหม่ๆ (Initiative Project) เนื่องจากในการพัฒนาองค์กรนั้น ต้องมีองค์ประกอบข้อตกลงในการดำเนินงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและเป็นการสร้างแนวทางในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2545 : 47-49 ) กล่าวว่า การจัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพ ในองค์กรประกอบด้วยหลักการ และขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) วิเคราะห์มุมมองว่าควรจะมีกี่มุมมอง (Perspectives) และแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันอย่างไร (Cause and Effect Relationship) 4) จัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ จัดทำตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม(Initiative) 5) การประชุมร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง เพื่อยืนยัน และเห็นชอบในแผนที่ทางยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้น 6) แปลงตัวชี้วัด เป้าหมายระดับองค์กรไปสู่ผู้บริหารระดับรอง และระดับบุคคลต่อไป และ 7) จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานและโครงการ สอดคล้องกับ สุรินทร์ เลขาธินันท์ (2541 : 58) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า 1) เพื่อมุ่งช่วยองค์กรให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน 2) เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลทุกระดับชั้นขององค์กร ได้วางแผนการปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 123-124) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 7 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ปลุกฝังความรู้สึกเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรและจัดวางบุคคลกับเป้าหมายนั้น 2) สร้างความแข็งแกร่งของความไว้วางใจ เชื่อใจระหว่างบุคคล การสื่อสาร การร่วมมือ และการสนับสนุนให้มากขึ้น 3) กระตุ้นการแก้ปัญหา มากกว่าการใช้วิธีหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดกับองค์กร 4) พัฒนาประสบการณ์ทำงานที่น่าพึงพอใจที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นได้ 5) ผนวกเอาอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเข้ากับอำนาจหน้าที่ที่เป็นพื้นฐานของความรู้และทักษะส่วนบุคคล 6) เพื่อความรับผิดชอบส่วนบุคคลสำหรับการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ และ 7) กระตุ้นความเต็มใจของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง และ

สอดคล้องกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555 : 28-29) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีระบบที่สามารถปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่ว มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงสุด โดยการส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การมีส่วนร่วมในวางแผนและพัฒนางานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สร้างความแข็งแกร่งของความไว้วางใจระหว่างบุคคล การสื่อสาร การร่วมมือ และการสนับสนุน ให้มากขึ้น เพิ่มความรับผิดชอบส่วนบุคคลสำหรับการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ ส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน และแสวงหาแนวทางในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างบุคลากร กลุ่มและองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากผลการประชุมอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อยืนยันตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ของบริบท ความเป็นอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม และแนวทางในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ ถึงความถูกต้องเหมาะสม ในประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนา (Strategy Themes) 3) มุมมอง (Perspective) 4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) 5. การกำหนดตัวชี้วัด(Key Performance Indicators) 6) การกำหนดโครงการ Initiative Projects) 7)ประเด็นอื่นๆซึ่งประเด็นเหล่านี้สำคัญต่อการสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ และจำเป็นต้องได้รับการยืนยันตรวจสอบความถูกต้อง สอดคล้องกับดุสิต สมศรี (2551 : 110-111) กล่าวว่า การจะนำ Balanced Scorecard ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ และเหมาะสมกับหน่วยงาน ประกอบด้วย ขั้นตอน และหลักการที่สำคัญ ได้แก่ จัดทำวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์มากำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าเมื่อดำเนินยุทธศาสตร์แล้วจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไรบ้างเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นการนำวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ มาจัดทำในรูปแผนผังเพื่อแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จยุทธศาสตร์ โดยใช้ KPI จัดทำและทบทวน KPI เป็นการนำวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ มากำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จได้อย่างแท้จริงวิเคราะห์หน่วยงานเป็นการนำ KPI ที่กำหนดมาวิเคราะห์ว่าหน่วยงานใดควรเป็นเจ้าของเรื่องหรือเจ้าภาพหลักที่จะทำให้ KPI นั้นบรรลุเป้าหมาย และมีหน่วยงานใดบ้างเป็นหน่วยสนับสนุนจัดทำ Template เป็นการจัดทำรายละเอียด KPI ว่ามีความหมายว่าอย่างไร มีวิธีการวัดอย่างไรมีข้อมูลใดบ้าง และหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จและ จัดทำ Strategic Initiative เป็นการเลือกแผนงาน/โครงการ ที่คาดว่าจะทำให้ตัวบ่งชี้วัดบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับ ยุทธนา แซ่เตียว (2547: 82-98 ) ได้กล่าวถึงขั้นตอนหลักของกระบวนการพัฒนาการบริหารเชิงดุลยภาพ ดังนี้ 1. การยืนยันและการวิเคราะห์กลยุทธ์ หมายถึงการนำกลยุทธ์

ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์มาแล้วมาสรุปรวบยอดให้เห็นเฉพาะสาระสำคัญของกลยุทธ์ 2. การสร้างแผนกลยุทธ์ 3. การกำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดที่จำเป็น 4. การกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด และ 5. การกำหนดแผนปฏิบัติ แนวทางในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) การกำหนดยุทธศาสตร์หลัก (Strategy Themes) 5) การกำหนดมุมมองการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม 6) การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ และมุมมองตามหลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC) 7) การกำหนดโครงการ เพื่อดำเนินการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เนื่องจากได้มีการดำเนินการตามขั้นตอน และตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบ ทั้งยังสอดคล้องกับบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เมื่อได้ศึกษาแนวทางในการพัฒนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ตามหลักการบริหารเชิงคุณภาพ โดยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละประเด็น ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดวิสัยทัศน์ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นการกำหนดทิศทาง และสิ่งที่ยังคงใฝ่ฝันในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในอนาคต ตามความหมายของ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 1082) หมายถึง การมองการณ์ไกล โดยการจัดตั้งวิสัยทัศน์นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา พร้อมทั้งมีการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ บริบทของอุทยานการเรียนรู้ ว่าควรมีทิศทาง แนวทางในการพัฒนาอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับ นักวิชาการ หลายท่าน ที่ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ การมองภาพภายในอนาคตที่ทำให้เป็นจริง อย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ล่วงหน้าได้ในเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิชยอุดม (2553 : 32) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2555 : 55) พสุ เดชะรินทร์ (2547 ; อ้างถึงใน สุมิตร วุวรรณ. 2554 : 77) สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล (2546 : 29) วีรฐ มาฆาสีรานนท์ (2554 : 28-29) ส่วน ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2557 : 38) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร และสะท้อนถึงซึ่งความแตกต่างในปัจจุบัน มาจากมุมมองที่เปิดกว้างที่สังเกตเห็นโอกาสของความไม่แน่นอนในอนาคต ไม่ควรเลียนแบบวิสัยทัศน์จากองค์กรอื่น เพราะโครงสร้างพื้นฐานหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Bryson, John M (1995 : 161-164) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ขององค์กรควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) เน้นอนาคตของหน่วยงานที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่เชื่อมโยงกับอดีตที่ผ่านมา 2) ให้ความหวังและกำลังใจ รวมทั้งความทะเยอทะยานของผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน 3) ถ่ายทอดประวัติความเป็นมาของหน่วยงานและคุณค่าร่วมกันที่กำหนดในอดีตและที่จะเป็นในอนาคต 4) สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และทิศทางของหน่วยงานที่ปรับเปลี่ยนจากการทบทวนของผู้มีส่วนได้เสียร่วมกัน 5) ระบุผลลัพธ์ที่หน่วยงาน

ต้องการ 6) เน้นลักษณะพิเศษของหน่วยงานหรือลักษณะที่แตกต่างจากหน่วยงานอื่น 7) เน้นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง 8) ใช้คำที่ผู้อ่านวาดภาพได้ หรือจินตนาการได้ หรือ ใช้คำอุปมาอุปไมย และ 9) สามารถสื่อให้เกิดศรัทธา หรือจุดประกาย หรือปลุกเร้า หรือสนับสนุนให้เกิดพันธะผูกพัน และการอุทิศตนได้

2.2 พันธกิจ (Mission) การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้หาสารคาม ได้นิยาม พันธกิจ ไว้เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายของปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและผู้รับบริการ การจัดการองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบขององค์กร พร้อมทั้งแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาระบบการบริหารของอุทยานการเรียนรู้หาสารคามให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 32) ที่ได้กล่าวว่า พันธกิจเป็นจุดหมายและคุณค่าพื้นฐานขององค์การ อำนาจ ชีระวนิช (2547 ; อ้างถึงใน สมิตร์ วุวรรณ. 2554 : 79) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าเป็นจุดมุ่งหมายขององค์การที่บ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมภายนอกโดย การ์วิน (Garvin. 1993 : 78-91) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการศึกษานั้น ต้องมีทักษะการสร้างสรรค์ และการถ่ายโอนความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ ๆ ดังนั้นในการนิยามพันธกิจ ต้องมุ่งสู่ความสำเร็จ ต้องตั้งภาระงานที่เห็นได้ชัด และสามารถปฏิบัติได้จริง ดังที่ สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล (2546 : 29) ได้กล่าวว่า พันธกิจ เป็นข้อความที่บ่งบอกว่า “ทำไมต้องมีองค์กรของเรา” หรือบอกว่า “เรา” คือใคร ดังนั้น องค์กรต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีความสมจริง 2) มีลักษณะที่เจาะจง 3) สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 4) ตั้งอยู่บนความสามารถที่โดดเด่น 5) ต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถสัมผัสกับผลลัพธ์จากการทำงานของตนเอง

2.3 เป้าประสงค์ (Goal) เป็นกระบวนการที่จะปฏิบัติ เพื่อส่งผลที่ตามกรอบภาระหน้าที่ และสิ่งที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร ดังที่ วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 32) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์นั้น เป็นความมุ่งหวังในอนาคตขององค์การที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางดำเนินงานในองค์การให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้หาสารคามที่ได้ตั้งเป้าประสงค์ ให้มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กร เพื่อเป็นกรอบทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความมุ่งหวังในด้านการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการอุทยานการเรียนรู้ ด้านการบริหารงานขององค์กร การพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการให้ความรู้แก่ผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ อำนาจ ชีระวนิช (2547 ; อ้างถึงใน สมิตร์ วุวรรณ. 2554 : 80) กล่าวว่า เป้าหมาย (Goal) คือ สถานะในอนาคตที่องค์กรปรารถนาให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งมีความสำคัญอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในจุดหมายปลายทางที่ต้องการ

จะไปให้ถึง 2) เป้าหมายชัดเจนนำมาซึ่งการสร้างแรงจูงใจและการให้แนวทางแก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรมประจำวัน 3) เป้าหมายเป็นจุดศูนย์กลางรวมของความต้องการดังกล่าว 4) เป้าหมายเป็นมาตรฐานเพื่อวัดผลงานอันเกิดจากผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรและ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2555 : 59) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนมีความจำเป็นต้องกำหนดลำดับชั้นของเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ ของหน่วยงาน (Hierarchy of Objectives) เพื่อแสดงเป้าประสงค์ทั้งในระยะยาวและระยะสั้นของหน่วยงานย่อยซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ กัน โดยกำหนดเป้าประสงค์หลักของหน่วยงาน และจำแนกเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละหน่วยงานย่อย โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ นี่เป็นกรอบทิศทางในการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ศึกษาจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สมิตร์ สุวรรณ (2554 : 61) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) ให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) จากผลการพัฒนา ผู้วิจัยได้ทิศทางตามบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม คำนึงถึงวัตถุประสงค์หลักของการก่อตั้งอุทยาน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์โดยบันทึกข้อตกลงร่วมมือการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (2553 : 1-3) ประกอบด้วย 1) เพื่อจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้และแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ โดยยึดหลักความสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น 2) นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาเป็นเครื่องมือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำเอานวัตกรรมใหม่ผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน 3) ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในจังหวัดมหาสารคามให้มีความรู้คู่คุณธรรมมีเอกลักษณ์และค่านิยมความเป็นไทย เห็นคุณค่าและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น และดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงจากวัตถุประสงค์หลักดังกล่าว องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามได้เร่งดำเนินการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มุ่งหวังที่จะตอบสนองทุกความต้องการของประชาชนอย่างสูงสุด และให้เกิดความคุ้มค่ากับงบประมาณที่ลงทุน

2.4 ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy Themes) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรที่เป็นแผนในการปฏิบัติงาน แบบกว้าง ๆ แต่มีความครอบคลุมทิศทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 78) ที่ได้ศึกษาความหมายของแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการที่จะสร้างอนาคตและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีในการปฏิบัติ สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548 : 43) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ เป็นยุทธวิธีทางเลือก ปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกของหน่วยงาน (SWOT Analysis) เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์ต่าง ๆ (Strategic) ที่แสดงให้เห็นทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย กำหนดยุทธศาสตร์หลัก เพื่อให้ตรงตามบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งเป็นสถานที่ให้บริการ แหล่งเรียนรู้ แก่เยาวชนและประชาชน อีกทั้งเป็นสถานที่ในการเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ทำให้การตั้งยุทธศาสตร์หลัก ต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐ และภาระงานที่เหมาะสมกับอุทยานและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ คมสันที ขจรปัญญาไพศาล (2555 : 22) ที่ได้กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ ไว้ว่า แผนหลักขององค์กรนั้น จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.5 มุมมอง (Perspective) การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ได้นำหลักบริการเชิงดุลยภาพ มาประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยเชื่อมั่นในเทคนิควิธีการเพื่อพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดมุมมองที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ทั้งหมด 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านส่งเสริมการเรียนรู้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร การกำหนดมุมมองในครั้งนี้โดยยึดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และบริบทขององค์กร การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 62) ที่กล่าวไว้ว่า การกำหนดมุมมองไม่มีกฎตายตัวว่าจะต้องประกอบด้วยสี่มุมมองตามที่ Kaplan and Norton ผู้คิดค้น BSC กำหนดขึ้น เพียงแต่สี่มุมมองมาตรฐาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายใน กระบวนการเรียนรู้ และพัฒนา ได้ครอบคลุมหลักการพื้นฐานไว้แล้ว ถ้าองค์กรใดต้องการมีมากหรือน้อยกว่าสี่มุมมอง มาตรฐานนี้ก็ไม่มีผิดกฎใดๆ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และความสำคัญที่องค์กรให้ความสำคัญ ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2548 : 24-25) กล่าวถึงมุมมอง เพิ่มเติมไว้ว่า มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า/ผู้เรียน ด้านกระบวนการภายในและ ด้าน การเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี เป็นต้น องค์ประกอบของแต่ละมุมมองทั้ง 4 ด้าน จะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานโครงการ

หรือกิจกรรม ในการกำหนดมุมมองนั้น จะเป็นการกำหนดกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และต้องครอบคลุมบริบท กระบวนการ ตามวัตถุประสงค์หลักของแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงาน ก.พ. ที่ได้กำหนดกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ไว้ว่า 1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร 2) ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร 3) ด้านนวัตกรรม และ 4) ด้านการเงิน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร และสอดคล้องกับ ศิริ ถีอาสนา (2549 : 58) ได้ศึกษาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่ได้กำหนดมุมมองสำหรับการพัฒนาการศึกษา 3 มุมมอง ประกอบด้วย 1) มาตรฐานการเรียนรู้และการบริหารวิชาการ 2) กระบวนการภายใน การเรียนการสอน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และ 3) การพัฒนาบุคลากร ในด้านการวิจัย นวัตกรรม และสนับสนุนการเรียนรู้

2.6 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ และมุมมองตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) จากการศึกษาประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งได้ยุทธศาสตร์ หลัก 6 ประเด็น เพื่อให้มองเห็นทิศทางในการปฏิบัติงาน และดำเนินการตามกระบวนการของการบริหารเชิงดุลยภาพ ผู้วิจัยได้สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ขึ้น ตามลักษณะขององค์กร อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยในการสร้างแผนที่นั้น ต้องคำนึงถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งในแต่ละมุมมอง ว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างไร และสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ทวีชัย บุญเต็ม (2540 : 21) กล่าวว่ายุทธศาสตร์หมายถึงแนวทางที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องไว้ เสนาะ ดีเยาว์ (2546 : 24) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หมายถึงศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยการ ทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดแผนที่การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นทิศทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ดังที่ พสุ เดชะรินทร์ (2548 ; อ้างถึงใน ศิริ ถีอาสนา. 2557 : 109-113) ได้กล่าวถึงการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ไว้ว่า การจัดทำแผนที่กลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard

2.7 การกำหนดโครงการใหม่ ๆ เพื่อดำเนินการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เพื่อให้มีความครอบคลุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดมุมมอง และยุทธศาสตร์ตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ดังนั้นในการกำหนดโครงการจึงต้องมีส่วนประกอบที่มีข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสามารถวัดผลการดำเนินการได้ ลักษณะของโครงการที่ดีนั้น จะต้องมีความชัดเจนที่ได้มาตรฐานและเหมาะสมกับการนำไปใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบตัวชี้วัดตามบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2548 ; อ้างถึงใน ศิริ ถีอาสนา. 2557 : 109-113) ที่กล่าวถึงลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีนั้น ควรประกอบด้วย 1) มีความ

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น 3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช่ ด้านการเงิน 4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead indicators) และผล (Lag indicators) 5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว 6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป 8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดี 9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรสำหรับเกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวชี้วัดได้แก่ 1) ความพร้อมของข้อมูล (Data availability) โดยประเมินว่าตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ 2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด 3) ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่มีพร้อมและถูกต้องแต่ปรากฏว่าเป็นข้อมูลของ 2 ปีที่แล้ว 4) ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of data collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัวต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมา เพื่อตัวชี้วัดตัวนั้น ๆ 5) ความชัดเจนของตัวชี้วัด (Clarity of KPIs) เป็นการประเมินว่าตัวชี้วัดนั้น ๆ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุกๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่ 6) ตัวชี้วัดนั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่ 7) ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI) 8) ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

### 3. ผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

ผลการดำเนินการในแต่ละโครงการสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายทุกตัวชี้วัด เนื่องจากการคัดเลือกตัวชี้วัด และโครงการเพื่อศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการคัดเลือกตัวชี้วัดสามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด และมีความจำเป็นเร่งด่วน ตามยุทธศาสตร์หลักของแต่ละมุมมองที่มีผลกระทบ หรือสะท้อนต่อการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามโดยรวม และหากการดำเนินการทดลองประสบความสำเร็จ ก็จะสามารถเป็นต้นแบบสำหรับการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการสำคัญของการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามที่กำหนดไว้ต่อไป ซึ่งการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับประเด็น ยุทธศาสตร์ในการพัฒนา โดยได้กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่สามารถประเมินได้จริง 6 ตัวชี้วัด และกำหนดโครงการ



ที่นำไปทำการทดลอง จำนวน 6 โครงการ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของนักเรียนที่รับรู้ข้อมูลข่าวสารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โครงการ MK Park Delivery “ไอทีสัญจร” ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพพร้อมกัน โครงการ “รู้เรา รู้ทิศทาง สร้างความสำเร็จรวมกัน” ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนครั้งของการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของผู้ร่วมโครงการ ที่สามารถประยุกต์ใช้ Google apps เพื่อการปฏิบัติงาน โครงการเรียนรู้ IT สื่อนาคต เรื่องการใช้ Google apps for education กับเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตัวชี้วัดที่ 5 ค่าใช้จ่าย ประเภทค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ของสำนักงานลดลง โครงการ “พอเพียงตามรอยพ่อ” และตัวชี้วัดที่ 6 ผลการดำเนินโครงการเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด โครงการจัดสร้างศูนย์วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ผลในการดำเนินงานทุกโครงการบรรลุผลตามเป้าหมายที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับเจริณสิน เลิศมหกิจ (2548 : 32) กล่าวว่า การนำกระบวนการ BSC & KPI ไปใช้ในองค์กรประกอบด้วย ในขั้นสุดท้ายคือการบูรณาการ BSC กับแนวคิดการบริหารจัดการ อื่น ๆ คือ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติและปรับปรุงองค์กร และสอดคล้องกับ ดุสิต สมศรี (2551 : 110-111) ที่กล่าวว่า ในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร ซึ่งหลังจากการเขียนแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนผัง วัดความสำเร็จ โดยการใช้ KPI จะต้องมีการจัดทำ Strategic Initiative เป็นการเลือกแผนงานโครงการ ที่คาดว่าจะทำให้ตัวบ่งชี้วัดบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดและแผนงาน/โครงการให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มุมมอง และยุทธศาสตร์หลักของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม หากแหล่งเรียนรู้หรือหน่วยงานอื่น ๆ จะนำแนวทางพัฒนานี้ไปใช้ ควรประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของหน่วยงาน อาจเพิ่มหรือลดตัวชี้วัด หรือกิจกรรม/โครงการตามความเหมาะสม และให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ

1.2 แหล่งเรียนรู้ หรือองค์กรต่างๆ ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้ เกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้สัมพันธ์กับบริบทขององค์กร อาจใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพเพียง

อย่างเดี่ยว หรือผสมผสานกับหลักการบริหารระบบอื่นที่ผู้บริหารมีความชำนาญ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การไปทิศทางที่ดียิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ และนำผลที่ได้นำไปทดลองกับอุทยานการเรียนรู้ อย่างน้อย 2 แห่ง และเปรียบเทียบผลการทดลอง ว่าอุทยานการเรียนรู้ที่ทำการทดลองทั้ง 2 แห่ง สามารถพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้หรือไม่ หรือมีความแตกต่างกันอย่างไร

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาองค์การ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ กับหน่วยงานที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่น ๆ และเพื่อนำผลการวิจัยที่มีความเกี่ยวข้อง นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม ต่อไป

2.3 การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยเลือกตัวชี้วัด และโครงการที่ทำการทดลอง จำนวน 6 ตัวชี้วัด และโครงการ จำนวน 6 โครงการ เนื่องจากเป็นการทดลองที่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา งบประมาณ และความเป็นไปได้ ทำให้ไม่สามารถศึกษาได้ครบทุกตัวชี้วัด ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาตัวชี้วัด และโครงการให้มากกว่านี้ ตลอดจนเพิ่มระยะเวลาการดำเนินการโครงการเพื่อสามารถตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการพัฒนาฯ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ สู่การปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.4 ควรทำการวิจัย เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินอุทยานการเรียนรู้ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.
- แก้ว ศรีบุญกุล. รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏมหาสารคาม, 2553.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. ภาพอนาคตและคุณลักษณะของคนไทยที่ประสงค์.  
กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2546.
- คมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล. ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.
- จินตนา บุญงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic  
Management. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, บมจ, 2548.
- เจริญสิน เลิศมหกิจ. "BSC & KPI : วางแผนดี ปฏิบัติได้," วารสารเพื่อเพิ่มผลผลิต.  
10(54) ; มกราคม-กุมภาพันธ์, 2548.
- ฉัตรชนก สายสุวรรณ. อิทธิพลแบบปรับของครูอาชีวศึกษาและบรรยากาศองค์กรตามการ  
รับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่  
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา).  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- ชัชจรียา ไบลี. ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลการจัดการงานวิจัย  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น :  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2551.
- ชุตินา สัจจามันท์. รายงานการวิจัยและพัฒนามาตรฐานและตัวชี้วัดการดำเนินงานห้องสมุด  
มีชีวิตรูปแบบอุทยานการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554.
- \_\_\_\_\_. "การพัฒนามาตรฐานการรู้สารสนเทศสำหรับนักเรียนไทย," วารสารวิจัย  
สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ. 6(2) ; 1-12, 2556.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาคิด. การวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์  
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, 2553.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ :  
 ด้านสุทธาการพิมพ์, 2544.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ  
 : ธรรมกมลการพิมพ์, 2549.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ :  
 เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.
- ณรงค์ศักดิ์ บุษมาลี. (2553). Balanced Scorecard. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2556  
 จาก <http://unesco-bkk.org>.
- ดนัย เทียมพุ่ม. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ STRATEGIC PROFILE. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์,  
 2540.
- ดุสิต สมศรี. การพัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. (บริหารการศึกษา)  
 ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management). กรุงเทพฯ :  
 ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- ทวีชัย บุญเต็ม. การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น  
 สำหรับพุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
 2540. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่ง  
 ประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543. (เอกสารอัดสำเนา)
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,  
 2540.
- นงเยาว์ แคนสุข. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด  
 มหาสารคาม ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม :  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2555.
- นฤมล คงผาสุก. องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม.  
 (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : โครงการบัณฑิตศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,  
 2548.
- นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ. "BSC กับ Productivity Tools," วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต.  
 11(63) ; กรกฎาคม-สิงหาคม, 2549.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราข. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัล เอ็กซ์เรส, 2549.
- บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ. บันทึกข้อตกลงร่วมมือการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม.  
มหาสารคาม : อบจ.มหาสารคาม, 2553.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. STRATEGIC MANAGEMENT การจัดการเชิงยุทธศาสตร์  
สำหรับ CEO. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร, 2550.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2553.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุล  
การพิมพ์, 2545.
- \_\_\_\_\_. นโยบายและการวางแผน หลักการทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ :  
เนติกุลการพิมพ์, 2547.
- ประภัสสร บุญมี. การพัฒนาองค์กร: Organization Development. มหาสารคาม :  
สารคามการพิมพ์-สารคามเปเปอร์, 2547.
- ประยูร อิมสวัสดิ์. ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา.  
ดุสิตนิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552.
- ปณัทร เรื่องเชิงชุม และภัทรวดี แสนโสตา. “การประเมินองค์กรด้วยเทคนิค Balanced  
Scorecard (BSC) : กรณีศึกษาวิทยาลัยบัณฑิตการจัดการ (MBA) มหาวิทยาลัยขอนแก่น,”  
วารสารการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 7(2) ; กรกฎาคม – ธันวาคม, 2549.
- พลุ เดชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard. พิมพ์ครั้งที่ 5.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- \_\_\_\_\_. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2546.
- \_\_\_\_\_. Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548ก.
- \_\_\_\_\_. มองมองใหม่. กรุงเทพธุรกิจวันที่ 19 เมษายน พ.ศ. 2548-.
- พลุ เดชะรินทร์ และคณะ. Strategy map แผนที่ยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์ ก. พลพิมพ์ (1996), 2548.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. พระราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก.  
(19 สิงหาคม 2542)
- พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548.  
พระราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 120 ตอนที่ 93 ก (14 กันยายน 2547).

- พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548.  
พระราชกฤษฎีกาฯ เล่ม 122 ตอนที่ 95 ก (14 ตุลาคม 2548).
- พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. "TQM กับการพัฒนาคุณภาพโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาไทย,"  
วารสารเศรษฐศาสตร์. 29(1) : 19-33 ; กรกฎาคม - ตุลาคม, 2543.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ พิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล. ศัพท์การจัดการ A TO Z.  
กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2543.
- พินสวัน ปัญญาภัก. การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา : การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ วิศวกรรม. กรุงเทพฯ :  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ  
: วี. พรินท์ (1991), 2557.
- ภาววัฒน์ พันธุ์แพ. "ผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้," วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.  
24(3) ; มีนาคม, 2547.
- เมธินี จิตติขานนท์. การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ [เว็บไซต์]. สืบค้นข้อมูล เมื่อ 13 กันยายน  
2556, จาก <http://www.dopa.go.th/iad/subject/RBM.doc>.
- ยิ่งยศ อุดรพิมพ์. คำแถลงนโยบายต่อสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม.  
อบจ.มหาสารคาม, 2551.
- ยุทธนา แซ่เตี่ยว. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ.  
กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์  
พับลิเคชั่นส์, 2546.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์พับลิเคชั่น, 2549.  
เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM. ISO 9000 และ  
การประกันคุณภาพ. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2547.
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2542  
วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ : แปซิฟิค, 2546.
- \_\_\_\_\_. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ : วีเอส, 2547.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. การวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบอบประชาธิปไตย  
แบบมุ่งเน้นผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2555.

- วิเชียร วิทยาอุดม. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management). นนทบุรี : ธนัชการพิมพ์, 2553.
- วิโรจน์ สารรัตน์. โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2544.
- \_\_\_\_\_. การบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2548.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. เออร์คอนนอมิกส์ : วิทยาการจัดการสภาพงานเพื่อการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2540.
- \_\_\_\_\_. ระบบมาตรฐานและการประกันคุณภาพชีวิตที่ดี. กรุงเทพฯ : ศรูสภา, 2541.
- \_\_\_\_\_. TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000. กรุงเทพฯ : TPA PUBLISHING, 2542.
- \_\_\_\_\_. คุณภาพคือการบูรณาการ. กรุงเทพฯ : ส.ส.ท., 2545.
- วิทยา เจียรพันธ์. "Balanced scorecard and Key Performance Indicator," นวัตกรรมทางการบริหาร องค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ. วารสารวิชาการปริทัศน์. 12(5) ; พฤษภาคม, 2547.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. การพัฒนาวิสัยทัศน์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็ช.เอ็น.กรุ๊ป, 2541.
- \_\_\_\_\_. คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TQM. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TQM. กรุงเทพฯ : อีระป้อมวรรณกรรม, 2545.
- \_\_\_\_\_. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์ และสิทธิชัย ทรงอิกามาศ. การทำแผนที่กลยุทธ์สำหรับ Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2546). เขย่า Balanced Scorecard. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2556. จาก <http://kim305-jumon.blogspot.com/2009/11/bsc.html>.
- \_\_\_\_\_. Scorecard Cockpit บรรยากาศใหม่ เพื่อการตัดสินใจที่ท้าทายกว่า. กรุงเทพฯ : เพื่อฟ้าพรังดิ่ง, 2549.
- วีระเดช เชื้อนาม และ มัลลิกา เชื้อนาม. Scorecard cockpit บรรยากาศใหม่ เพื่อการตัดสินใจที่ท้าทายกว่า. กรุงเทพฯ : ดวงกลมสมัย, 2549.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. TQM Living, Hanol book An Executive Summery. กรุงเทพมหานคร : พี พี อาร์ แอนด์ ที คิว เอ็ม คอนซันแทนท์, 2540.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.

- คันสนีย์ จะสุวรรณ. การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.  
 ดุษฎีนิพนธ์ (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- ศิริพร ขอพรกลาง. การควบคุมคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. ปทุมธานี : สกายบุ๊กส์, 2549
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร, 2545.
- ศิริ ถีอาสนา. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยใช้  
 หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ : กรณีศึกษา วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัย  
 ขอนแก่น, 2549.
- \_\_\_\_\_. เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพ  
 การศึกษา Benchmarking, Balanced Scorecard and Lean Six Sigma.  
 พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2557.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน.  
 กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2547ก.
- \_\_\_\_\_. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อการปรับเปลี่ยน. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการ  
 พลเรือน, 2547ข.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์, 2550.
- สมคิด สร้อยน้ำ. การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.  
 วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์. BSC กับการบริหารงานของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ. สืบค้นเมื่อ  
 13 มิถุนายน 2556. จาก [http:// www.strtegymine.com/1\\_info/312.html](http://www.strtegymine.com/1_info/312.html), 2547.
- สมพิศ ไข่เอ็ง. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management- RBM). สืบค้นเมื่อ  
 13 มิถุนายน 2556. จาก [http:// www.itie.org/eqi/modules.php?name](http://www.itie.org/eqi/modules.php?name), 2550.
- สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล. การบริหารกลยุทธ์ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ด้วยวิธี Balanced  
 Scorecard. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2546.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- เสนห์ จ้อยโต. องค์การสมัยใหม่. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- เสนห์ คำสมหมาย. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ  
 มีส่วนร่วมกรณีโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาคมสรรพ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม :  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2555.
- สุทธิวรรณ ดันตริจนาวงศ์. แผนกิจกรรมนักศึกษา ชุดวิชา 23700 ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ  
 ในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550.



- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542.
- สุนันทา เลานันทน์. การพัฒนาองค์กร : Organization Development. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์ไตร์, 2541.
- สมิทร สุวรรณ. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation). พิมพ์ครั้งที่ 2. นครปฐม : เพชรเกษมพริ้นติ้ง กรุ๊ป, 2554.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549.
- สุวิทย์ วงษาไฮ. การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ ศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2555.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. บันทึกข้อตกลงร่วมมือการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม. มหาสารคาม : อบจ. มหาสารคาม, 2553.
- \_\_\_\_\_. แผนอัตรากำลัง 3 ปี (2555-2557) ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. มหาสารคาม : อบจ. มหาสารคาม, 2555.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. รายงานประจำปี 2556. ชลบุรี : องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี, 2556.
- อรุณ รักธรรม. “การพัฒนาองค์กร,” ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Scholl- Base Management). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.
- อุทยานการเรียนรู้, สำนักงาน (องค์การมหาชน) (มป.ป.) เปิดประตูห้องสมุดชีวิต. กรุงเทพฯ : สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ (องค์การมหาชน), 2556.
- \_\_\_\_\_. เปิดประตูห้องสมุดชีวิต. ค้นเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2556 จาก <http://www.Tkpark.or.th/tha/home>, 2556.
- อุทิศ ชาวเชียร. การวางแผนกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- Argyis, C. On Organization Learning. 2 an ed. London : Blackwell, 1999.
- \_\_\_\_\_. Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

- Argyris, C. and Schon, D. **Organization Learning II : Theory, method and practice.**  
Reading, Mass : Addison Wealey, 1996.
- Brown, A. "TQM : Implementation for training." *TQM for Training* 2., n.p, 1994.
- Broyson, John M. **Strategie Planning for public and Nonprofit Organizations**  
**Revised Edition.** San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. **Strategic Management : Concept and**  
**Applications.** New York : McGraw – Hill, 1991.
- Draft, Richard L. **Leadership : Theory and Practice.** Orlando. FL : Dryden, 1999.
- Farrel, June. "Continuous Improvement Quality Control and Cost Containment  
in Clinical Laboratory Testing Enhancement of Physician Laboratory Ordering  
Practices." *Arch Pathology Laboratory Medicine*, 1994.
- Faigenbaun, M.J. "Quantitative Universality for a class of Non-Linear  
Transformations," *J. Stat Phys.* 1(19) : 25-52, 1978.
- Garvin, D. A. "Building a learn organization," *Business Credit.* 96(1) ; May, 1993.  
\_\_\_\_\_. **Learning is action : A guide to putting the learning organization to**  
**work.** Boston : Harvard Business School Press, 2000.
- Gephart, M.A. and Marsick, V.J. "Learning Organizations Come A live," *Training &*  
*Development*, 1996
- Gephart, M., Marsick, V. and Buren, M. "Finding Common and Uncommon Ground  
among Learning Organization Model," In *Proceeding of the Fourth Annual*  
*Conference of the Academy of Human Resource Development.*  
*Academy*, 1997.
- Graham, Hubbard. **Strategic Management: thinking, analysis and action.** 8nd  
edition.[n.p]: Prentice Hall, Inc, 2000.
- Kaplan R. S. and Norton, D. P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategy  
Management System," *Harvard Business Review.* 75-85 ; Jan.-Feb. P., 1996.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. **Strategy-Focused Organization.**  
Harvard Business Press, 2000.
- Kramlinger, T. "Training's role in learning organization," *Training*, 1992.

- Longworth, N., and Davies, K. *Lifelong Learning : New Vision, New Implication. New Roles for People, Organization Nations, and Communities In the 21<sup>st</sup> Century*. London : Kogan Page, 1999.
- Maassen, P.A.M. & Van Vaght, F.A. "Strategic Planning" in *The Encyclopedia of Higher Education Vol.2 : Analytical Perspectives*. Oxford : Pergamon Press, 1992.
- Marquardt, M.J. *Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw-Hill, 1996.
- Marquardt, M.J., and Renolds, A. *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN, 1994.
- Marsick, V. and Watkins, K. "The Learning Organization : Integrative Vision for HRD," *Human Resource Development Quality*. 3(4) ; May, 1994.
- Michael Marquardt. *The Knowledge Management*. USA : Prentice Hall PTR, 2006.
- Miller, A., and Dess, G. *Strategy Management*. New York : McGraw-Hill, 1996
- Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : The Free press, 1994.
- Morison, J. L., Renfro, W.L. and Boucher, Wayne I. *Future Research and the strategic planning process: Implementations for Higher Education*. Washington : ASHE, 1987.
- Peddler, M. et. at. *The Learning Company : A strategy for Sustainable Development*. Maidenhead : McGeaw-Hill, 1991.
- Porter, Robert S. and Norton, David P. *The strategy – Focused Organization*. Boston : Harrard Business School Publishing Corporation Copyright, 1996.
- Ross, R. Smith, B. Roberts, C. and Kleiner, B. *The fifth discipline field book : Strategies and tool for building a learning organization*. London : Nicholas Bredley Publishing, 1994.
- Senge, P.M. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. London : Random House, 1990.
- \_\_\_\_\_. *The Fifth Discipline : Strategy and Tool Building a Learning Organization*. New York : Doubleday, 1994.

- Senge, P.M. *The Fifth Discipline : The art and practice of the Learning organization.* (Rev. ed.). New York : Doubleday, 2006.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. "Market organization and the Learning Organization," *Journal of Marketing.* 59 (2) ; July, 1995.
- Wick, C. w. and Leon, L. S. *The Learning Edge : How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead.* New York : McGeaw-Hill, 1993.
- William, Richard L. *Essential of Total Quality Management.* New York : American Management Association, 1994.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview)

ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ

ในการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 1 ข้อมูลอุทยานการเรียนรู้ (Best Practice) ที่ทำการสัมภาษณ์กลุ่ม

อุทยานการเรียนรู้	สังกัด	วัน เวลา สัมภาษณ์
1. อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park)	สำนักงานบริหารและพัฒนา องค์ความรู้ (องค์การมหาชน)	วันที่ 29 มิถุนายน 2557 เวลา 09.00 – 12.00 น.
2. อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี	องค์การบริหารส่วนจังหวัด ชลบุรี	วันที่ 30 มิถุนายน 2557 เวลา 09.00 – 12.00 น.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๑๒๗๑



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ (TK Park)

ด้วย นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๕๔๓๘



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๑๒๗๑



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๒๖ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ด้วย นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ รหัสประจำตัว ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ผู้รู้ ๓๖๖ แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๕๕๓๘

ภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์กลุ่ม

อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park : TK Park)

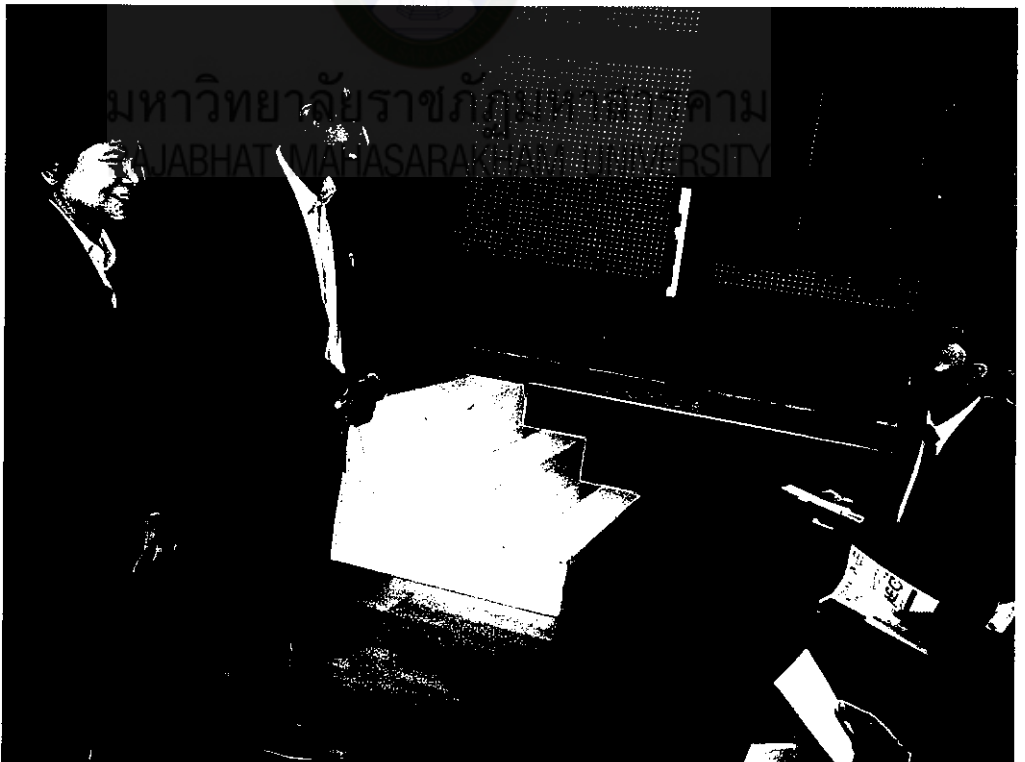
สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์กรมมหาชน)

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2557 เวลา 09.00-12.00 น.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพภาคผนวกที่ 1 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ TK Park แนะนำสถานที่




ภาพภาคผนวกที่ 2 สัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ TK Park



ภาพภาคผนวกที่ 3 มอบของที่ระลึกให้กับ TK Park



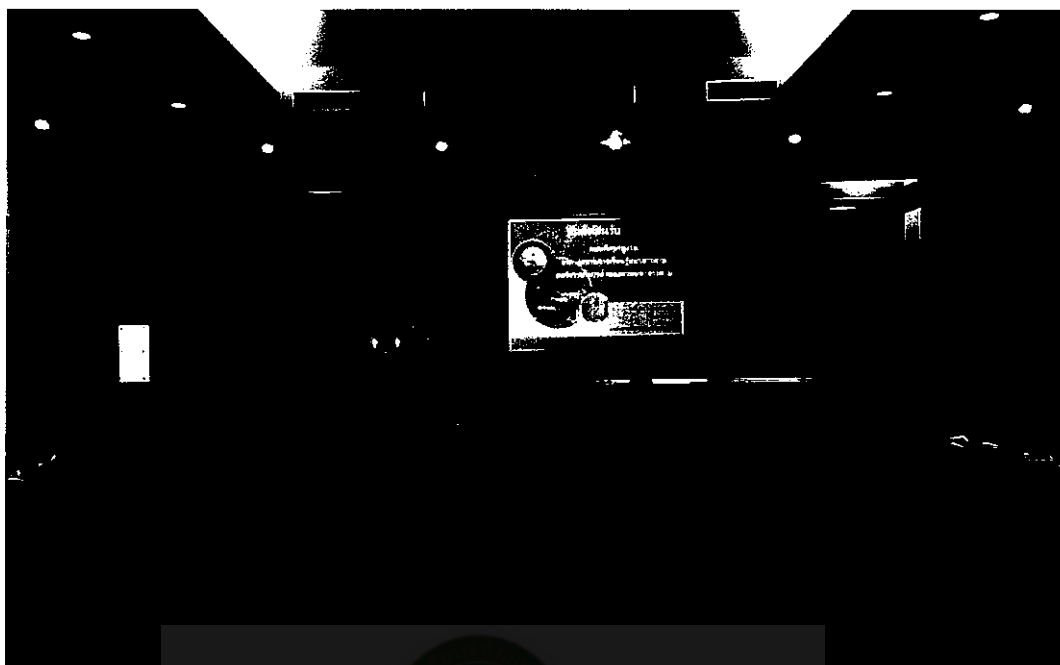
ภาพภาคผนวกที่ 4 ผู้วิจัยถ่ายภาพร่วมกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้ TK Park



ภาพกิจกรรมการสัมภาษณ์กลุ่ม

อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2557 เวลา 09.00-12.00 น.

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



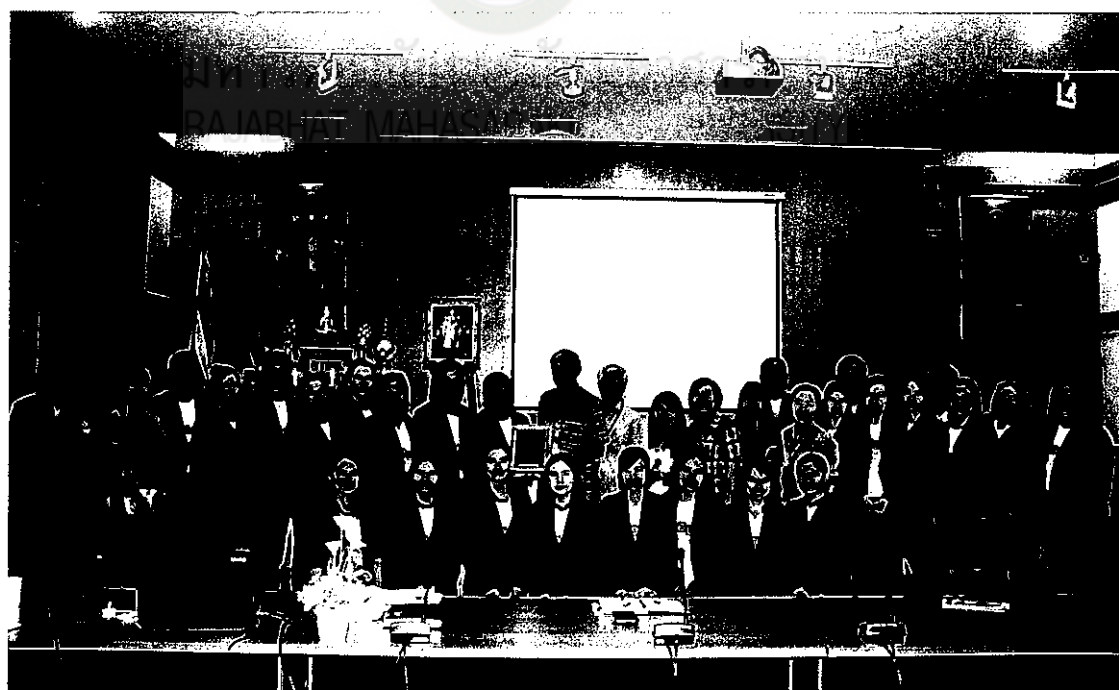
ภาพภาคผนวกที่ 5 สัมภาษณ์ผู้บริหาร อบจ.ชลบุรี และเจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี



ภาพภาคผนวกที่ 6 ผู้บริหาร อบจ.ชลบุรี และเจ้าหน้าที่ อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี  
ให้ข้อมูลการบริหารจัดการ



ภาพภาคผนวกที่ 7 มอบของที่ระลึกให้กับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี



ภาพภาคผนวกที่ 8 ผู้วิจัยถ่ายภาพร่วมกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี



ภาคผนวก ข

การศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



เรียน ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park)  
และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี

ด้วยกระผม นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก รหัสประจำตัว 559210200111 สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ขณะนี้กระผมกำลังทำวิจัย เรื่อง แนวการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ 2) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) และ 3) เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) โดยได้แบ่งขั้นตอนของการทำวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้

ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

ในขั้นนี้กำลังดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้ เพื่อจะได้สารสนเทศประกอบการสร้างแนวทางการพัฒนา ในระยะที่ 2 ต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ท่านและเจ้าหน้าที่ได้โปรดพิจารณาแบบสอบถามที่มีอยู่ 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 การแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

ผู้วิจัยคาดว่า การวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ทางการบริหาร คือ จะได้แนวทางที่สามารถพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทได้เป็นอย่างดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ด้วยดี และขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร. 081-689-3979

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดตอบคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความตามความเป็นจริง

##### 1. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม

( ) ผู้บริหาร ( ) เจ้าหน้าที่

##### 2. อายุ

( ) 20 – 29 ( ) 30-39

( ) 40 – 49 ( ) 50-59

##### 3. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

##### 4. วุฒิการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

##### 5. ประสบการณ์ในการทำงาน

( ) 1- 5 ปี ( ) 6-10 ปี ( ) 11- 15 ปี ( ) 16-20 ปี

#### ตอนที่ 2 ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามเพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของระดับของการดำเนินงาน หมายเลข 5,4,3,2,1

ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

5 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตารางภาคผนวกที่ 2 แบบสอบถามการวิจัย

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับของการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
<b>ก. ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)</b>						
1.	อุทยานส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ					
	1.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้กับบุคลากรทุกระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ					
	1.2 สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายในการเรียนรู้					
2.	อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้					
	2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเองโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การอ่าน การฟัง การดู การสนทนา การเข้าห้องสมุด การค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ตการประชุม / อบรม / สัมมนา / การศึกษาดูงาน					
	2.2 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาด้วยความเต็มใจและมีการเรียนรู้อย่างมีความสุข					
3.	อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
	3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา ติดตาม ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาตัวเองเป็นประจำ					
	3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ					
4.	อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ					
	4.1 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน					
	4.2 สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่และงานสนับสนุนอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับของการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
5.	อุทยานส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
	5.1 เน้นการใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม					
	5.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกัน ทำงานเป็นเครือข่าย					
6.	อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ					
	6.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองการพัฒนางานโดยรวมอย่างเป็นระบบ ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง					
	6.2 ส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการทดลองปฏิบัติงานใหม่ๆ					
ข. ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)						
1.	อุทยานมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม					
	1.1 มีโครงสร้างการบริหารที่กระชับ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
	1.2 มีการจัดโครงสร้างโดยคำนึงถึงหลักการให้บุคลากรให้ตรงตามความถนัดและความสามารถในการเรียนรู้					
2.	อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน					
	2.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน					
	2.2 มีการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ ว่าความสำเร็จขององค์การเกิดจากความร่วมมือของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน					
3.	อุทยานส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ					
	3.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ					
	3.2 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ					

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับของการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
4.	อุทยานมีการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน					
	4.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนงานและบรรลุภารกิจขององค์การ					
	4.2 ใช้การเรียนรู้ของบุคลากรในการสร้างความสำเร็จและความก้าวหน้าให้กับองค์การ					
5.	อุทยานมีการสร้างเครือข่ายและการติดต่อสื่อสารกับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ					
	5.1 มีการสร้างเครือข่าย และสร้างความร่วมมือกับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
	5.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
6.	อุทยานมีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
	6.1 มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
	6.2 สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
<b>ค. ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)</b>						
1.	อุทยานมีการมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้					
	1.1 มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้กับบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
	1.2 มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน					
2.	อุทยานมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน					
	2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อการเรียนรู้สู่ความสำเร็จของอุทยาน					

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับของการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
	2.2 สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ข้ามบทบาทหน้าที่ ข้ามกลุ่ม ข้ามเครือข่าย					
3.	อุทยานเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการยอมรับในความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล					
	3.1 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับ ความคิดเห็นของคนอื่น					
	3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจ ให้เกียรติ ยอมรับ และเปิดใจ กว้างต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก					
4.	อุทยานส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร มีความเป็น กัลยาณมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
	4.1 ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นกัลยาณมิตร ศรัทธา และยอมรับ นับถือซึ่งกันและกัน					
	4.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข					
5.	อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และ ร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ					
	5.1 สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
	5.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่ และนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
6.	อุทยานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพ อย่างต่อเนื่อง					
	6.1 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในการปรับตัวให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลง					
	6.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ อย่าง ต่อเนื่อง					

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับของการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
ง. ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)						
1.	อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเอง					
	1.1 มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร และปรับเปลี่ยนข้อมูลเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน					
	1.2 สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้					
2.	อุทยานมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่ระดับกลุ่ม และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ					
	2.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชื่อมโยงความรู้ของบุคลากร และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ					
	2.2 มีการรวบรวมข้อมูลแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
3.	อุทยานเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างสมาชิก					
	3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้					
	3.2 มีการกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้จากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน					
4.	อุทยานมีระบบการจัดเก็บ และรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย					
	4.1 มีระบบการจัดเก็บ และนำเสนอข้อมูลองค์ความรู้ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย					
	4.2 มีระบบสืบค้นข้อมูลที่ทันสมัย ที่ตอบสนองความต้องการ ของบุคลากร และผู้ใช้บริการ					

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับของการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
5.	อุทยานส่งเสริมการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม					
	5.1 มีการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ เพื่อการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ					
	5.2 นำองค์ความรู้ใหม่มาพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบทันสมัย และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง					
6.	อุทยานมีการปรับปรุงองค์ความรู้ และนำมาใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
	6.1 มีการประเมินเพื่อปรับปรุงองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นประจำ					
	6.2 มีการปรับปรุงพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ทันสมัย และน่าสนใจ					
<b>จ. ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology)</b>						
1.	อุทยานจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและบุคคลทั่วไป					
	1.1 จัดหาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
	1.2 นำเทคโนโลยี สื่อประสม มัลติมีเดียในรูปแบบต่างๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้					
2.	อุทยานมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้ให้บริการ สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆ ในการปฏิบัติงานและสร้างองค์ความรู้ได้					
	2.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา ค้นคว้า พัฒนาทักษะและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ					
3.	อุทยานกระตุ้นให้บุคลากร และผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย					
	3.1 ส่งเสริมให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					



ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับของการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
	3.2 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการสามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะทางปัญญาได้					
4.	อุทยานมีระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ					
	4.1 มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้มีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ					
	4.2 มีระบบการจัดเก็บข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่น					
5.	อุทยานพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ					
	5.1 มุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้					
	5.2 สนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้ระบบเครือข่าย ผสมผสานการเรียนรู้และการทำงานให้เป็นกระบวนการเดียวกัน					
6.	อุทยานพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความต้องการ					
	6.1 ส่งเสริมให้บุคลากร และผู้ให้บริการสามารถใช้ซอฟต์แวร์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้					
	6.2 จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและผู้ให้บริการให้มีความรู้ด้านซอฟต์แวร์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้					
<b>ฉ. ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)</b>						
1.	อุทยานเป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะ ที่ง่ายและสะดวกในการเข้าใช้บริการ					
	1.1 มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง และมีช่องทางการติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว					
	1.2 ส่งเสริมการให้บริการที่ดี อำนวยความสะดวกที่ง่ายต่อการเรียนรู้และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ให้บริการ					

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับของการดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
2.	อุทยานสามารถจัดสถานที่ และกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ตามความสนใจของบุคคลทุกระดับ					
	2.1 มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ทันสมัย และตลอดชีวิต					
	2.2 จัดสถานที่ และกิจกรรมที่เสริมสร้างจินตนาการ พัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ และการแสวงหาความรู้อย่างสร้างสรรค์					
3.	อุทยานสามารถจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของชุมชน					
	3.1 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของชุมชน					
	3.2 มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีการเชื่อมโยงเครือข่าย และกระจายความรู้สู่ชุมชน					
4.	อุทยานสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน					
	4.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน					
	4.2 ส่งเสริมให้ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในพัฒนาองค์การ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน					
5.	อุทยานสามารถนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก					
	5.1 นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย ใช้ถ่ายทอดความรู้ และพัฒนาทักษะในการเรียนรู้					
	5.2 ส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้อินเทอร์เน็ตอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
6.	อุทยานสามารถตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ในส่วนต่างๆ อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น					
	6.1 มีการตรวจสอบ วัดประเมินผลการบริหารจัดการ ในส่วนต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานที่ดียิ่งขึ้น					
	6.2 มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กิจกรรมและพื้นที่ที่น่าสนใจ อยู่เสมอ					



เรียน รศ.ดร.ฉลาด จันทร์สมบัติ, ผศ.ว่าที่ ร.ท.ดร.ณัฐชัย จันทร์ชุม, ผศ.ดร.ลดาวัลย์  
วัฒนบุตร, ดร.คมคาย อุดรพิมพ์, ดร.กมล ตราชู

ด้วยกระผม นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก รหัสประจำตัว 559210200111  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ขณะนี้กระผมกำลังทำวิจัย  
เรื่อง แนวทางพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ  
โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้  
1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการ  
เรียนรู้ 2) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการ  
เรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) และ  
3) เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)  
โดยได้แบ่งขั้นตอนของการทำวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของอุทยานการเรียนรู้

ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ที่มีประสิทธิภาพ

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced  
Scorecard: BSC)

ในขณะนี้กำลังดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และ  
ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ กระผมจึงขอความอนุเคราะห์ท่าน  
ได้โปรดพิจารณาแบบสอบถาม ว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และวัตถุประสงค์ของ  
แบบสอบถาม หรือไม่ จากนั้นใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง ดังนี้คือ สอดคล้อง (+1)  
ไม่แน่ใจ (0) ไม่สอดคล้อง (-1) ในตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

กระผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย และ  
ขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร. 081-689-3979

ตารางภาคผนวกที่ 3 แบบตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง		
		+1	0	1
<b>ก. ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)</b>				
1.	อุทยานส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ			
	1.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้กับบุคลากรทุกระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ			
	1.2 สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายในการเรียนรู้			
2.	อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้			
	2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเองโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การอ่าน การฟัง การดู การสนทนา การเข้าห้องสมุด การค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ตการประชุม / อบรม / สัมมนา / การศึกษาดูงาน			
	2.2 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาด้วยความเต็มใจและมีการเรียนรู้อย่างมีความสุข			
3.	อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ			
	3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา ติดตาม ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาตัวเองเป็นประจำ			
	3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ			
4.	อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ			
	4.1 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน			
	4.2 สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่และงานสนับสนุนอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง			

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง		
		+1	0	1
5.	อุทยานส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม			
	5.1 เน้นการใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม			
	5.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือกัน ทำงานเป็นเครือข่าย			
6.	อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ			
	6.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีมุมมองการพัฒนางานโดยรวมอย่างเป็นระบบ ไม่แยกพัฒนาส่วนใดส่วนหนึ่ง			
	6.2 ส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และการทดลองปฏิบัติงานใหม่ๆ			
<b>ข. ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)</b>				
1.	อุทยานมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม			
	1.1 มีโครงสร้างการบริหารที่กระชับ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน			
	1.2 มีการจัดโครงสร้างโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรให้ตรงตามความถนัดและความสามารถในการเรียนรู้			
2.	อุทยานส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน			
	2.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และอนาคตภาพร่วมกัน			
	2.2 มีการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ ว่าความสำเร็จขององค์การเกิดจากความร่วมมือของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน			
3.	อุทยานส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การ			
	3.1 ส่งเสริมการสร้างค่านิยมการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ			
	3.2 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ			

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง		
		+1	0	1
4.	อุทยานมีการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน			
	4.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกส่วนงานและบรรลุภารกิจขององค์การ			
	4.2 ใช้การเรียนรู้ของบุคลากรในการสร้างความสำเร็จและความก้าวหน้าให้กับองค์การ			
5.	อุทยานมีการสร้างเครือข่ายและการติดต่อสื่อสารกับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ			
	5.1 มีการสร้างเครือข่าย และสร้างความร่วมมือกับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย			
	5.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน			
6.	อุทยานมีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้			
	6.1 มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน			
	6.2 สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้			
<b>ค. ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People)</b>				
1.	อุทยานมีการมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้			
	1.1 มีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้กับบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			
	1.2 มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน			
2.	อุทยานมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน			
	2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อการเรียนรู้สู่ความสำเร็จของอุทยาน			

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง		
		+1	0	1
	2.2 สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ข้ามบทบาทหน้าที่ ข้ามกลุ่มข้ามเครือข่าย			
3.	อุทยานเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล			
	3.1 พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น			
	3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความไว้วางใจ ให้เกียรติ ยอมรับ และเปิดใจกว้างต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก			
4.	อุทยานส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร มีความเป็นกัลยาณมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน			
	4.1 ส่งเสริมบุคลากรให้มีความเป็นกัลยาณมิตร ศรัทธา และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน			
	4.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข			
5.	อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ			
	5.1 สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง			
	5.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน			
6.	อุทยานเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง			
	6.1 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง			
	6.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง			



ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง		
		+1	0	1
<b>ง. ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)</b>				
1.	อุทยานสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนางานและพัฒนาตนเอง			
	1.1 มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร และปรับเปลี่ยนข้อมูลเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน			
	1.2 สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้			
2.	อุทยานมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่ระดับกลุ่ม และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ			
	2.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชื่อมโยงความรู้ของบุคลากร และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ			
	2.2 มีการรวบรวมข้อมูลแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย			
3.	อุทยานเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างสมาชิก			
	3.1 ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้			
	3.2 มีการกระตุ้นให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้จากการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน			
4.	อุทยานมีระบบการจัดเก็บ และรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย			
	4.1 มีระบบการจัดเก็บ และนำเสนอข้อมูลองค์ความรู้ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงระบบได้ง่าย			
	4.2 มีระบบสืบค้นข้อมูลที่ทันสมัย ที่ตอบสนองความต้องการ ของบุคลากร และผู้ให้บริการ			

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง		
		+1	0	1
5.	อุทยานส่งเสริมการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม			
	5.1 มีการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ เพื่อการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ			
	5.2 นำองค์ความรู้ใหม่มาพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบทันสมัย และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง			
6.	อุทยานมีการปรับปรุงองค์ความรู้ และนำมาใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง			
	6.1 มีการประเมินเพื่อปรับปรุงองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานเป็นประจำ			
	6.2 มีการปรับปรุงพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ทันสมัย และน่าสนใจ			
<b>จ. ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ (Technology)</b>				
1.	อุทยานจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรและบุคคลทั่วไป			
	1.1 จัดหาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง			
	1.2 นำเทคโนโลยี สื่อประสม มัลติมีเดียในรูปแบบต่างๆ มาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้			
2.	อุทยานมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
	2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้ให้บริการ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีต่างๆ ในการปฏิบัติงานและสร้างองค์ความรู้ได้			
	2.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา ค้นคว้า พัฒนาทักษะและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ			
3.	อุทยานกระตุ้นให้บุคลากร และผู้ให้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยใช้สื่อและเทคโนโลยีที่หลากหลาย			
	3.1 ส่งเสริมให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง		
		+1	0	1
	3.2 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการสามารถใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะทางปัญญาได้			
4.	อุทยานมีระบบข้อมูลบนฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ			
	4.1 มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้มีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ			
	4.2 มีระบบการจัดเก็บข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่น			
5.	อุทยานพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ			
	5.1 มุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้			
	5.2 สนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้ระบบเครือข่าย ผสมผสานการเรียนรู้และการทำงานให้เป็นกระบวนการเดียวกัน			
6.	อุทยานพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความต้องการ			
	6.1 ส่งเสริมให้บุคลากร และผู้ให้บริการสามารถใช้ซอฟต์แวร์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้			
	6.2 จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรและผู้ให้บริการให้มีความรู้ด้านซอฟต์แวร์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้			
<b>ฉ. ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)</b>				
1.	อุทยานเป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะ ที่ง่ายและสะดวกในการเข้าใช้บริการ			
	1.1 มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง และมีช่องทางการติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว			
	1.2 ส่งเสริมการให้บริการที่ดี อำนวยความสะดวกที่ง่ายต่อการเรียนรู้ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ให้บริการ			

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้อง		
		+1	0	1
2.	อุทยานสามารถจัดสถานที่ และกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ตามความสนใจของบุคคลทุกระดับ			
	2.1 มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์ ทักษะ และตลอดชีวิต			
	2.2 จัดสถานที่ และกิจกรรมที่เสริมสร้างจินตนาการ พัฒนาความคิด อย่างเป็นระบบ และการแสวงหาความรู้อย่างสร้างสรรค์			
3.	อุทยานสามารถจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการ ของชุมชน			
	3.1 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากภูมิปัญญา ท้องถิ่นที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของชุมชน			
	3.2 มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีการเชื่อมโยงเครือข่าย และกระจายความรู้สู่ชุมชน			
4.	อุทยานสามารถสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน			
	4.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชน และผู้มีส่วน เกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน			
	4.2 ส่งเสริมให้ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตระหนักถึงการมีส่วนร่วม ในพัฒนาองค์การ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน			
5.	อุทยานสามารถนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่หลากหลาย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างสะดวก			
	5.1 นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ทันสมัย ใช้ถ่ายทอดความรู้ และพัฒนาทักษะในการเรียนรู้			
	5.2 ส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้อินเทอร์เน็ต อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย			
6.	อุทยานสามารถตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ในส่วนต่างๆ อย่าง รวดเร็ว และต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น			
	6.1 มีการตรวจสอบ วัดประเมินผลการบริหารจัดการ ในส่วนต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนางานที่ดียิ่งขึ้น			
	6.2 มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กิจกรรมและพื้นที่ที่น่าสนใจ อยู่เสมอ			

## ตารางภาคผนวกที่ 4 ผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถาม

ข้อ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญคนที่					สูตร $IOC=C1+C2+C3+C4+C5/5$	ค่า IOC	ผลการ ประเมิน
	1	2	3	4	5			
1	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
2	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
3	1	0	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
4	1	0	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
5	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
6	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
7	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
8	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
9	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
10	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
11	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
12	0	1	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
13	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
14	0	1	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
15	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
16	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
17	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
18	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
19	0	0	1	1	1	3/5	0.6	สอดคล้อง
20	1	0	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
21	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
22	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
23	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
24	0	1	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
25	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
26	0	1	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง

ข้อ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญคนที่					สูตร $IOC=C1+C2+C3+C4+C5/5$	ค่า IOC	ผลการ ประเมิน
	1	2	3	4	5			
27	0	1	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
28	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
29	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
30	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
31	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
32	0	1	1	1	1	4/5	1	สอดคล้อง
33	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
34	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
35	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
36	0	1	0	1	1	3/5	0.6	สอดคล้อง
37	1	1	0	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
38	1	1	0	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
39	0	1	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
40	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
41	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
42	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
43	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
44	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
45	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
46	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
47	0	1	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
48	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
49	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
50	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
51	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
52	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
53	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง

ข้อ	คะแนนผู้เชี่ยวชาญคนที่					สูตร IOC=C1+C2+C3+C4+C5/5	ค่า IOC	ผลการ ประเมิน
	1	2	3	4	5			
54	0	1	1	1	1	4/5	0.8	สอดคล้อง
55	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
56	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
57	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
58	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
59	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
60	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
61	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
62	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
63	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
64	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
65	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
66	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
67	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
68	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
69	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
70	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
71	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง
72	1	1	1	1	1	5/5	1	สอดคล้อง

หมายเหตุ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทร์สมบัติ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ ร้อยโท ดร.ณัฐชัย จันทร์ชุม

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลดาวัลย์ วัฒนบุตร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4

ดร.คมคาย อุดรพิมพ์

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5

ดร.กมล ตราชู

ตารางภาคผนวกที่ 5 ผลการศึกษาการดำเนินงานตามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
โดยใช้แบบสอบถาม (N= 60)

Descriptive Statistics					
รายการ	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>ก. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning)</b>					
1.1	60	3	5	4.03	.758
1.2	60	3	5	3.95	.675
ผลรวมข้อที่ 1	60	3.00	5.00	3.9917	.69801
2.1	60	3	5	4.22	.715
2.2	60	3	5	4.13	.650
ผลรวมข้อที่ 2	60	3.00	5.00	4.1750	.66272
3.1	60	3	5	4.12	.691
3.2	60	3	5	4.03	.712
ผลรวมข้อที่ 3	60	3.00	5.00	4.0750	.68782
4.1	60	2	5	4.10	.706
4.2	60	3	5	4.12	.715
ผลรวมข้อที่ 4	60	2.50	5.00	4.1083	.69558
5.1	60	3	5	4.17	.642
5.2	60	3	5	4.23	.673
ผลรวมข้อที่ 5	60	3.00	5.00	4.2000	.64572
6.1	60	2	5	3.93	.756
6.2	60	3	5	3.97	.712
ผลรวมข้อที่ 6	60	2.50	5.00	3.9500	.72894
รวมด้าน	60	2.83	5.00	4.0833	.66348
<b>ข. ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization)</b>					
1.1	60	1	5	3.85	.860
1.2	60	2	5	3.77	.831
ผลรวมข้อที่ 1	60	1.50	5.00	3.8083	.82899
2.1	60	2	5	3.87	.873
2.2	60	2	5	4.08	.766
ผลรวมข้อที่ 2	60	2.00	5.00	3.9750	.79418



รายการ	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3.1	60	3	5	4.05	.675
3.2	60	3	5	3.95	.675
ผลรวมข้อที่ 3	60	3.00	5.00	4.0000	.65742
4.1	60	2	5	4.03	.712
4.2	60	3	5	3.95	.723
ผลรวมข้อที่ 4	60	2.50	5.00	3.9917	.69801
5.1	60	3	5	4.25	.628
5.2	60	1	5	4.12	.783
ผลรวมข้อที่ 5	60	2.00	5.00	4.1833	.68251
6.1	60	3	5	4.00	.664
6.2	60	2	5	4.12	.691
ผลรวมข้อที่ 6	60	2.50	5.00	4.0583	.65154
รวมด้าน	60	2.25	5.00	4.0028	.69518
<b>ค. ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (people)</b>					
1.1	60	2	5	3.87	.892
1.2	60	1	5	3.90	.838
ผลรวมข้อที่ 1	60	1.50	5.00	3.8833	.84556
2.1	60	2	5	4.12	.761
2.2	60	1	5	4.00	.883
ผลรวมข้อที่ 2	60	1.50	5.00	4.0583	.80828
3.1	60	3	5	4.07	.710
3.2	60	3	5	3.88	.666
ผลรวมข้อที่ 3	60	3.00	5.00	3.9750	.66016
4.1	60	2	5	3.90	.681
4.2	60	2	5	3.90	.706
ผลรวมข้อที่ 4	60	2.00	5.00	3.9000	.68766
5.1	60	3	5	3.93	.733
5.2	60	3	5	3.93	.733
ผลรวมข้อที่ 5	60	3.00	5.00	3.9333	.73338

รายการ	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
6.1	60	2	5	3.93	.821
6.2	60	2	5	3.98	.701
ผลรวมข้อที่ 6	60	2.00	5.00	3.9583	.74385
รวมด้าน	60	2.17	5.00	3.9514	.72279
<b>ง. ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)</b>					
1.1	60	3	5	4.05	.649
1.2	60	3	5	3.93	.710
ผลรวมข้อที่ 1	60	3.00	5.00	3.9917	.66058
2.1	60	2	5	4.00	.664
2.2	60	3	5	3.90	.730
ผลรวมข้อที่ 2	60	2.50	5.00	3.9500	.66829
3.1	60	2	5	4.05	.746
3.2	60	3	5	3.93	.710
ผลรวมข้อที่ 3	60	2.50	5.00	3.9917	.69801
4.1	60	2	5	4.02	.833
4.2	60	3	5	4.02	.833
ผลรวมข้อที่ 4	60	2.50	5.00	4.0167	.81286
5.1	60	2	5	3.93	.710
5.2	60	3	5	3.88	.691
ผลรวมข้อที่ 5	60	2.50	5.00	3.9083	.68576
6.1	60	3	5	3.82	.725
6.2	60	3	5	3.93	.660
ผลรวมข้อที่ 6	60	3.00	5.00	3.8750	.67413
รวมด้าน	60	2.67	5.00	3.9556	.68038
<b>จ. ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยี (Technology)</b>					
1.1	60	2	5	4.03	.802
1.2	60	2	5	4.12	.739
ผลรวมข้อที่ 1	60	2.00	5.00	4.0750	.75815
2.1	60	3	5	4.28	.640
2.2	60	3	5	4.23	.647
ผลรวมข้อที่ 2	60	3.00	5.00	4.2583	.63441

รายการ	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
3.1	60	3	5	4.17	.668
3.2	60	3	5	4.15	.633
ผลรวมข้อที่ 3	60	3.00	5.00	4.1583	.64105
4.1	60	3	5	4.05	.723
4.2	60	2	5	4.02	.725
ผลรวมข้อที่ 4	60	2.50	5.00	4.0333	.71228
5.1	60	2	5	4.03	.736
5.2	60	2	5	3.90	.775
ผลรวมข้อที่ 5	60	2.00	5.00	3.9667	.73569
6.1	60	1	5	4.12	.804
6.2	60	3	5	4.10	.730
ผลรวมข้อที่ 6	60	2.00	5.00	4.1083	.74840
รวมด้าน	60	2.42	5.00	4.1000	.68165

จ. ด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park)

1.1	60	3	5	4.13	.650
1.2	60	3	5	4.10	.630
ผลรวมข้อที่ 1	60	3.00	5.00	4.1167	.63357
2.1	60	3	5	4.13	.596
2.2	60	3	5	4.17	.615
ผลรวมข้อที่ 2	60	3.00	5.00	4.1500	.59873
3.1	60	3	5	4.13	.650
3.2	60	3	5	4.03	.712
ผลรวมข้อที่ 3	60	3.00	5.00	4.0833	.66490
4.1	60	2	5	3.95	.811
4.2	60	2	5	3.93	.778
ผลรวมข้อที่ 4	60	2.00	5.00	3.9417	.77619
5.1	60	3	5	4.03	.637
5.2	60	2	5	3.98	.701
ผลรวมข้อที่ 5	60	2.50	5.00	4.0083	.66058
6.1	60	2	5	4.02	.748
6.2	60	2	5	4.00	.803

รายการ	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ผลรวมข้อที่ 6	60	2.00	5.00	4.0083	.76741
รวมด้าน	60	2.58	5.00	4.0514	.66172
รวมทั้งหมด	60	2.49	5.00	4.0241	.67799



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ค

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เมื่อวันอังคารที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2557

ณ ห้องประชุมอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน รศ.ดร.ศิริ ถิ้อาสนา

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถิ้อาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษาพร้อม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นูศรี)

ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

ผู้ประสานงาน (นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ : 08-1689-3979 : e-mail: Nui\_so@hotmail.com)



ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน ดร.นงเยาว์ แคนสุข ศึกษาพิเศษ สำนักวิทยบริการพิเศษ อบจ.มหาสารคาม

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถิอาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ร่วม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน การบริหาร การศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นุศรี)

ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

ผู้ประสานงาน (นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์) : 08-1689-3979 : e-mail: Nui\_so@hotmail.com)



ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน นางเครือมาศ ชินกร ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ อบจ.มหาสารคาม

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุณเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษาร่วม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านบริหาร การศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นูศรี)  
ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา





ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน นางชุดิมา นันทะแสน ศึกษานิเทศก์ ข้าราชการพิเศษ อบจ.มหาสารคาม

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถิอาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษาร่วม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการวิจัยในระยะที่-2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นุศรี)  
ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา



ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน นายเสกฐวุฒิ ฝ่ายพลแสน นักวิชาการศึกษา 7ว กองการศึกษา อ.บจ.มหาสารคาม

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถิ้อาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษาร่วม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นูศรี)  
ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา



ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน นางรุ่งอรุณ ธรรมสา เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถิอาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษาร่วม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นุศรี)

ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา



ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน นางสาวชุดิมา ภพไตร เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ร่วม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร การศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นูศรี)

ประธานหลักสูตรครุศาสตร์ดุขภูมบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

ผู้ประสานงาน (นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ : 08-1689-3979 : e-mail: Nui\_so@hotmail.com)



ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน นางสาวทิพย์เกษร สงตลาด เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถิอาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ร่วม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นูศรี)  
ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา



ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน นายปณณวิชญ์ ภาวุฒานนท์ เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถิธาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ร่วม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการวิจัยในระยยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร การศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นูศรี)

ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา



ที่ บศ.046/ 2557

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม

14 ตุลาคม 2557

เรื่อง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เรียน นายภาชกร ผือโย เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ด้วย สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีความประสงค์จะทำการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) เรื่อง แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ของนายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมี รศ.ดร.ศิริ ถิอาสนา เป็นกรรมการปรึกษาหลัก และ ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นกรรมการที่ปรึกษา ร่วม ซึ่งการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ครั้งนี้เป็นการวิจัยในระยะที่ 2 เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)

สาขาวิชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร การศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 09.00 - 16.00 น. ณ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ นูศรี)

ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา

ก. รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

1. รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา คณะกรรมการและเลขานุการ หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา ม.ราชภัฏมหาสารคาม
2. ดร.สุวิทย์ วงษาโฮ ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองวาปีปทุม สพป.มหาสารคาม เขต2
3. ดร.นงเยาว์ แคนสุข ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ อบจ.มหาสารคาม
4. นางเครือมาศ ชินกร ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ อบจ.มหาสารคาม
5. นางชุตติมา นันทะแสน ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ อบจ.มหาสารคาม
6. นายเสฏฐวุฒิ ฝ่ายพลแสน นักวิชาการศึกษา 7ว. กองการศึกษาฯ อบจ.มหาสารคาม
7. นางรุ่งอรุณ ธรรมสา เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
8. นางสาวชุตติมา ภพไตร เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
9. นางสาวทิพย์เกษร สงตลาด เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
10. นายปณณวิชัย ภาภูตานนท์ เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
11. นายภาชกร ผือโย เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ข. ผู้ดำเนินรายการสัมมนา (Moderator)

รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา

ค. ผู้บันทึกภาพนิ่ง

1. นายวิริยะ ดวงสุพรรณ
2. นางสาวปาจารย์ี พลเสนา

ง. ผู้บันทึกภาพเคลื่อนไหว

นายพัฒนายุ อาสนาชัย

จ. ผู้บันทึกเสียง

1. นางสาวปิยะธิดา บุตราช
2. นางสาวสุภัทธา นันทะเสน

ฉ. ผู้จัดบันทึกการประชุม (ผู้ช่วยผู้วิจัย)

1. นางสาวอารีญา กุลศรี
2. นางสาวพรพรรณ สีเม้า
3. นางสาวสุดา งามทวี

ช. พิธีกร

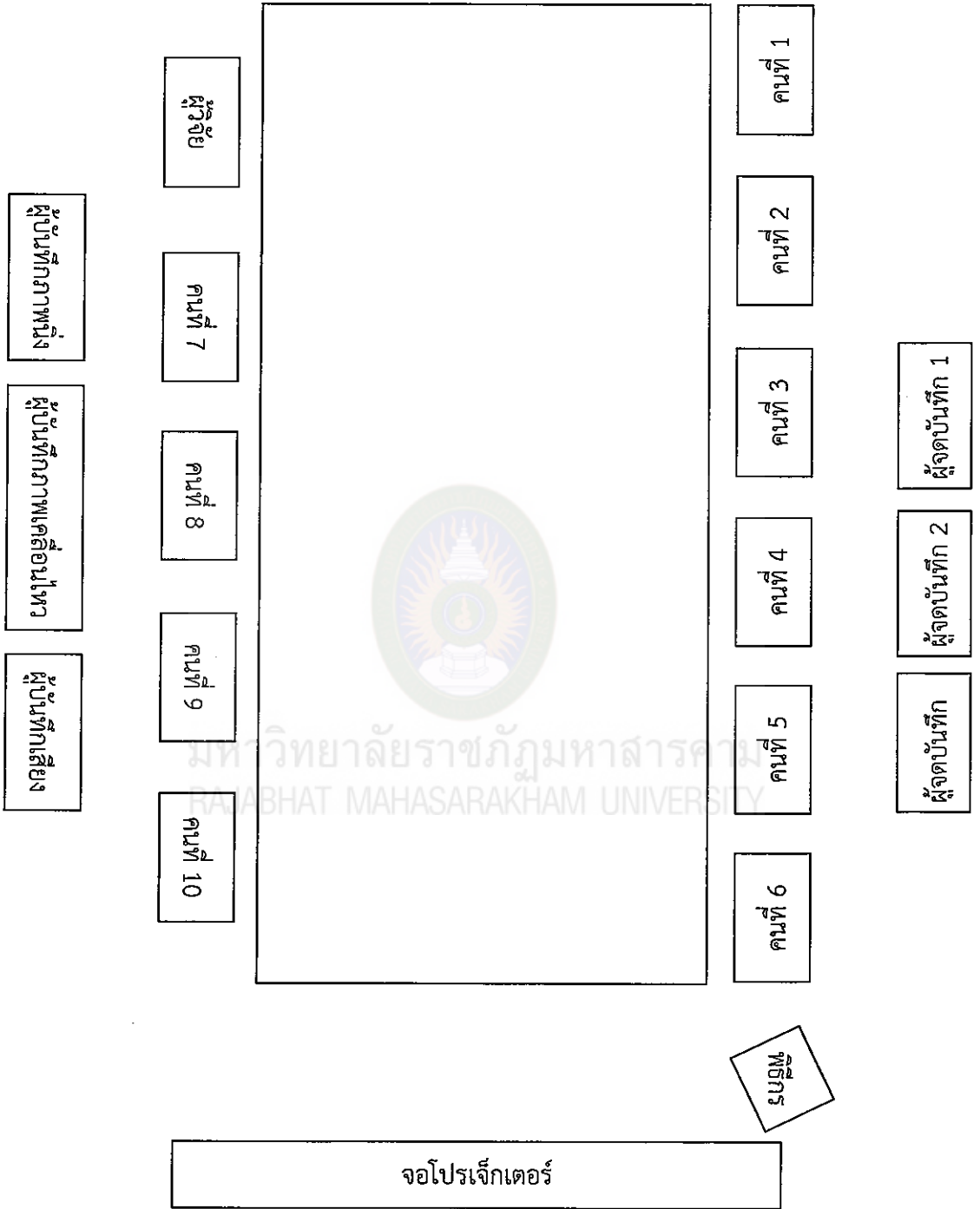
นางสาวมัทธนา ไสระวิสัย



ตารางภาคผนวกที่ 6 กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

เวลา	รายการกิจกรรม
09.00 น.	- พิธีกร (นางสาวมัทธนา โสระวิสัย) แนะนำผู้เข้าร่วมประชุม พร้อมกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชุม
09.10 - 09.20 น.	- Moderator (รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา) ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ
09.20 - 12.00 น.	- ผู้วิจัย (นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์) สรุปลผลการวิจัย ระยะที่ 1 - ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมประชุม ดำเนินการประชุมตามกรอบเนื้อหาที่ได้กำหนด
12.00 น.	- รับประทานอาหารกลางวัน
13.00- 15.50 น.	- ดำเนินการประชุมตามกรอบเนื้อหาที่ได้กำหนด (ต่อ) - สรุปลเป็นร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)
15.50- 16.00 น.	- Moderator และผู้วิจัย กล่าวขอบคุณผู้ร่วมประชุม

ประธาน



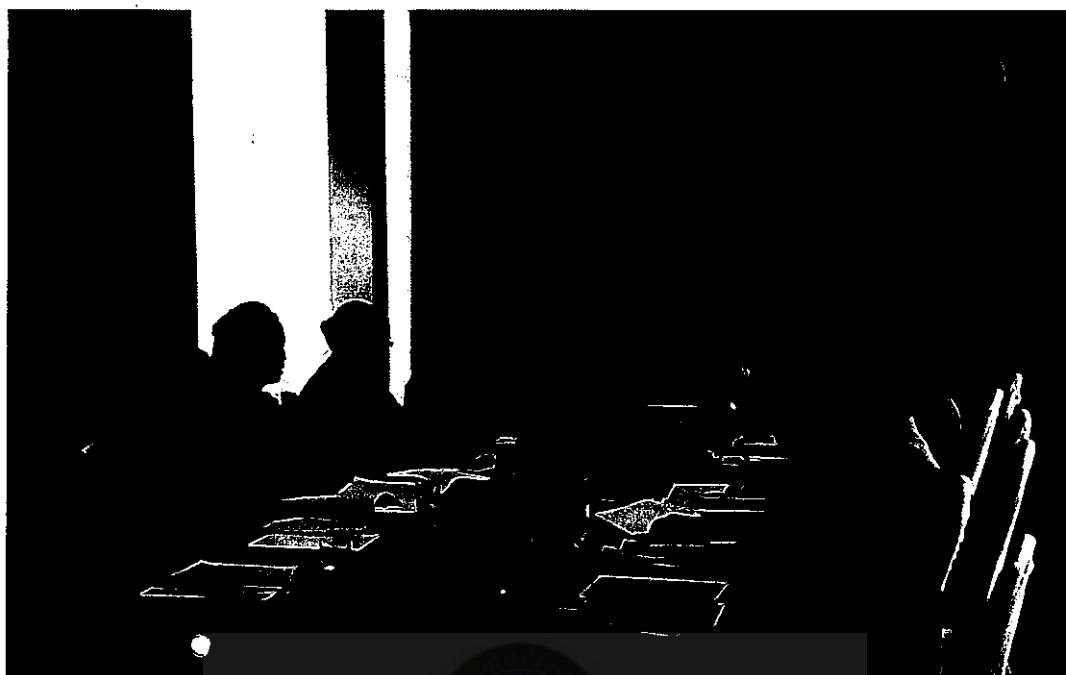
แผนภาพภาคผนวกที่ 1 ฝั่งที่นั่งผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการ

ภาพกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)  
ร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ  
(Balanced Scorecard: BSC)

เมื่อวันอังคารที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2557

ณ ห้องประชุมอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพภาคผนวกที่ 9 รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา ที่ปรึกษา เป็นประธานการประชุมเชิงปฏิบัติการ



ภาพภาคผนวกที่ 10 ผู้วิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันทำร่างแนวทางการพัฒนา



ภาพภาคผนวกที่ 11 ดร.สุวิทย์ วงษาไฮ และดร.นงเยาว์ แคนสุข ร่วมแสดงความคิดเห็น



ภาพภาคผนวกที่ 12 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยถ่ายรูปร่วมกันกับผู้ทรงคุณวุฒิ

**ร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม**  
**สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ**  
**(Balanced Scorecard: BSC)**

**1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์**

ผู้วิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์องค์การ ในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ศึกษาริบท วิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพปัจจุบัน ปัญหา ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สภาพ บริบทด้านปัจจัยต่างๆ โดยทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis จากนั้นจึงได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลักที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายละเอียดดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทันสมัย เรียนรู้นวัตกรรมใหม่สู่ออนาคต สร้างสรรค์กิจกรรม ก้าวล้ำนำเทคโนโลยี ชุมชนมีส่วนร่วมประสาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ

**1.2 พันธกิจ (Mission)**

- 1.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและผู้รับบริการ
- 1.2.2 จัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 1.2.3 พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้
- 1.2.4 จัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
- 1.2.5 แสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- 1.2.6 พัฒนาระบบบริหารให้เป็นอุทยานการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

**1.3 เป้าประสงค์ (Goal)**

1.3.1 ผู้รับบริการได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมที่ทันสมัย และกิจกรรมสร้างสรรค์ที่น่าสนใจอย่างต่อเนื่องเกิดความพึงพอใจในการ ให้บริการ บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอมีการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เชื่อมโยงและถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อการเรียนรู้ที่ยั่งยืนตลอดชีวิต

1.3.2 อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมชัดเจน ลดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน มีการจัดสถานที่ทั้งภายใน และภายนอก ที่สร้างสรรค์ทันสมัย มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พื้นที่ทุกส่วนสามารถเอื้อประโยชน์ในการจัดกิจกรรม มีการประสาน ความร่วมมือกับทุกภาคส่วนสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้เยาวชนและประชาชน ได้รับการบริการด้านแหล่งเรียนรู้อย่างทั่วถึง

13.3 บุคลากรทุกระดับ ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย บุคลากรได้รับการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานเป็นทีม สร้างสัมพันธ์อันดี มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ และ ร่วมกันสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

1.3.4 อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีระบบฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน นำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการเชื่อมโยงองค์ความรู้กับแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เพื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย

1.3.5 อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ทันสมัย มาเป็นสื่อในการเรียนรู้ที่ตอบสนองทุกความต้องการของผู้ใช้บริการ และบุคลากรอย่างเพียงพอ มีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ จัดอบรมด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากร และผู้ที่สนใจอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาสู่มืออาชีพ และการเรียนรู้เทคโนโลยีสู่ออนาคต มีการปรับปรุงพัฒนาสื่อต่าง ๆ ให้ทันสมัยและน่าสนใจอยู่เสมอ

1.3.6 อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นแหล่งเรียนรู้สาธารณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึง และสะดวกในการใช้บริการ และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัยด้วยการนำสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้เพื่ออนาคต จัดสถานที่และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบท เป็นแหล่งรวมกิจกรรมที่หลากหลายที่ตอบสนองทุกความต้องการ ชุมชนมีส่วนร่วมและเชื่อมโยงเครือข่ายกระจายความรู้ สู่แหล่งเรียนรู้อื่นๆ

## 2. การกำหนดยุทธศาสตร์หลัก (Strategy Themes)

เพื่อให้สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนด ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy Themes) โดยการนำลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ มาเป็นประเด็น ยุทธศาสตร์ของการพัฒนาองค์กร 6 ประเด็นดังนี้ ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดการเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การแสวงหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การเป็นอุทยานการเรียนรู้

#### 4. การกำหนดมุมมองการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้นำหลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) มาประยุกต์ใช้ร่วมกับ แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ตามลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน ผู้วิจัยและคณะเชื่อมั่นว่าเป็นเทคนิควิธีการที่จะนำแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนำหลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้นั้น สิ่งแรกที่ต้องทำคือ การกำหนดมุมมอง (Perspective) ซึ่งไม่ได้มีการกำหนดตายตัวว่าจะต้องประกอบด้วย 4 มุมมอง ตามที่ Kaplan กับ Norton ที่กำหนดไว้อันได้แก่ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งครอบคลุมหลักการพื้นฐานแต่อย่างไรก็ตามหากองค์กรใดที่ต้องการมีมากหรือน้อยกว่าก็ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และการกำหนดความสำคัญของแต่ละมุมมอง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดมุมมอง (Perspective) ตามแนวทางของการบริหารเชิงดุลยภาพ จากบริบท และภารกิจของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์และกำไรด้านการเงิน และเป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยกลุ่มลูกค้า (Customers) หรือกลุ่มเป้าหมายจะเป็น เด็กเยาวชน นักเรียน นิสิต นักศึกษาและประชาชนทั่วไป ผู้วิจัยจึงมุ่งมาที่ประเด็นการส่งเสริมเรียนรู้เป็นอันดับแรก และด้านกระบวนการภายใน ด้านงบประมาณและทรัพยากรที่ทำอะไรให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์ต่อองค์กร และด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ ผู้วิจัยได้กำหนดมุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามที่ประยุกต์จากมุมมองของ Balanced Scorecard (Kaplan กับ Norton) ดังแสดงไว้ในตารางภาคผนวกที่ 7 ดังนี้

ตารางภาคผนวกที่ 7 มุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามที่ประยุกต์จากมุมมองของ Balanced Scorecard (Kaplan กับ Norton)

มุมมองของ Balanced Scorecard	มุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
1. มุมมองด้านการเงิน	1. มุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้
2. มุมมองด้านลูกค้า	2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	4. มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้กำหนดมุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยการประยุกต์จากมุมมองของ Balanced Scorecard (Kaplan กับ Norton) ซึ่งพิจารณาจากบริบทขององค์กรและความสำคัญของแต่ละด้านในการพัฒนาให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์และกำไรด้านการเงิน เป็นองค์การ

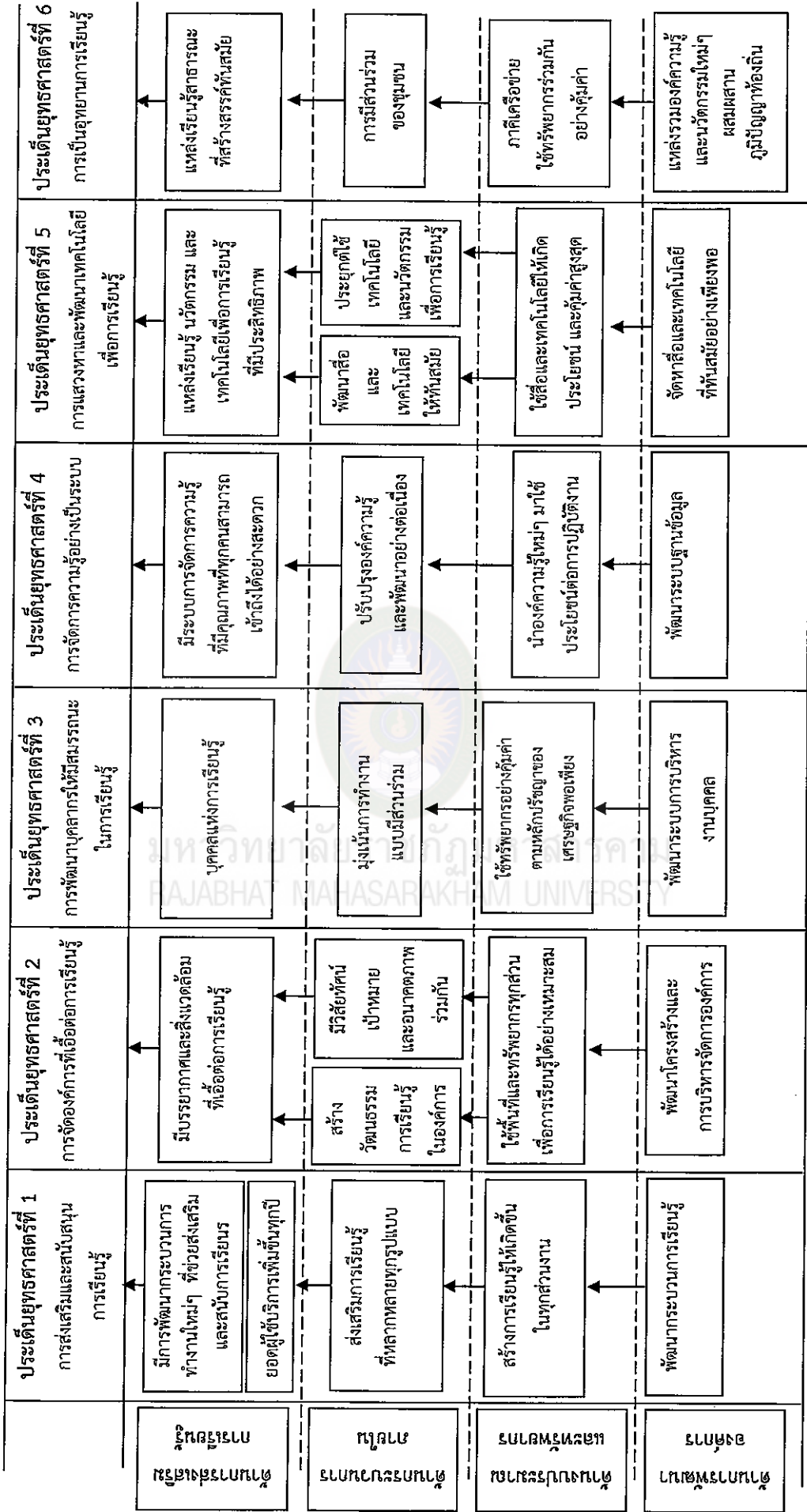


ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงไม่ได้มุ่งเน้นที่มุมมองด้านการเงินหรืองานวิจัยครั้งนี้เรียกว่า ด้านงบประมาณและทรัพยากร แต่กับเน้นให้ความสำคัญในด้านมุมมองการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเป็น การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการหรือลูกค้าเป็นอันดับแรกและ ประกอบกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎี หลักการของนักวิชาการพบว่า การดำเนินตามหลักของ Balanced Scorecard หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองตามหลักการดังกล่าว ได้ตามความเหมาะสม และตามความจำเป็นของแต่ละบริบท ผู้วิจัยจึงได้กำหนดมุมมองของอุทยาน การเรียนรู้มหาสารคามไว้ 4 มุมมอง ดังนี้ 1. มุมมองด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ 2. มุมมองด้าน กระบวนการภายใน 3. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร และ 4. มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

3. การสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ และมุมมองตามหลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม ผู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาข้อมูลลักษณะความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 มากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ต้องการพัฒนาองค์กร จำนวน 6 ประเด็น จากนั้นผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้วิเคราะห์ ถึงความต้องการ ขององค์กร กำหนดเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญที่จะมุ่งไปสู่แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมี ความสัมพันธ์กับมุมมองที่ได้กำหนดไว้ทั้ง 4 มุมมอง รายละเอียดตาม แผนภาพภาคผนวกที่ 2 ดังนี้

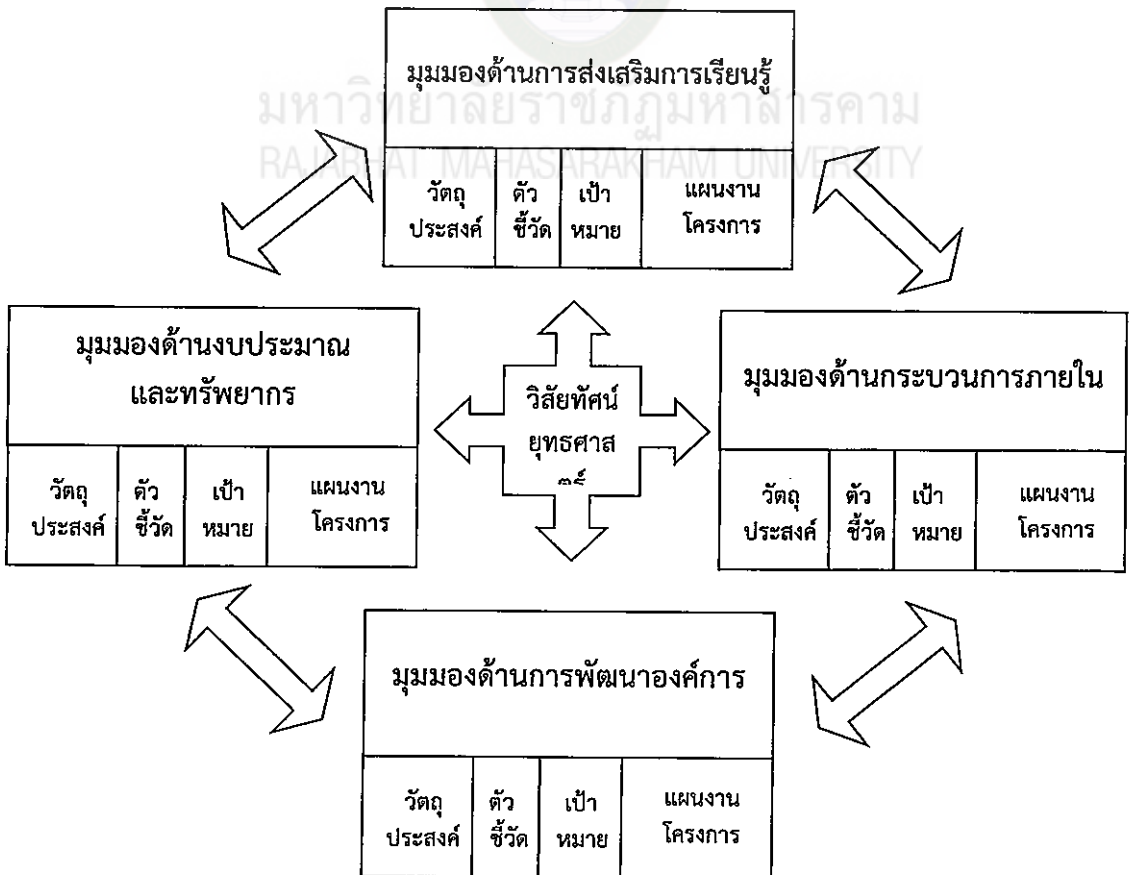
วิสัยทัศน์ : แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ทันสมัย เรียนรู้นวัตกรรมใหม่สู่อนาคต สร้างสรรค์กิจกรรม ก้าวล้ำนำเทคโนโลยี มีชุมชนร่วมประสานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ



แผนภาพภาคผนวกที่ 2 แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ผู้้องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์

### การกำหนดโครงการ เพื่อดำเนินการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ทำการกำหนดโครงการเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง โดยพิจารณาให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองตามหลักการของการบริหารเชิงดุลยภาพ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันศึกษาเอกสาร งานวิจัย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหาและลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากผลการวิจัยระยะที่ 1 และแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้น โดยพิจารณาเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง มาสู่กระบวนการตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้มีการกำหนดองค์ประกอบของมุมมองไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่องค์การมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ 2) ตัวชี้วัด (key Performance indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย (target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์การต้องการจะบรรลุผลของตัวชี้วัดแต่ละประการ และ 4) แผนงาน/ โครงการ หรือกิจกรรม (initiatives) ได้แก่ แผนงาน/ โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์การจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด รายละเอียดตามแผนภาพภาคผนวกที่ 3 ดังนี้



แผนภาพภาคผนวกที่ 3 มุมมองและองค์ประกอบมุมมองของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ภาคผนวก ง  
การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
วันศุกร์ที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557  
ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ

ซึ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๕๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๗๕ , E-mail : Nui\_so@hotmail.com



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร. ๓๐๐

ที่ บว. ว ๑๕๑๑/๒๕๕๗

วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี

ด้วย นายทรงศักดิ์ ทุ่งจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์การ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน ได้ให้เกิดริเริ่มเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

๑

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นอ.ดร.สรายุทธ กันหลง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ชี้แนะความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๗๕, E-mail : Nui\_so@hotmail.com



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร. ๓๐๐  
ที่ บว. ๖ ๑๕๑๑/๒๕๕๖ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๖  
เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน อาจารย์วุฒิพล ถัดจรวิศกุล

ด้วย นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ชี้แจงความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒) ทั้งนี้ได้แนบเอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม มาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพวรธรรม)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ เวลา ๐๕.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๖๒-๕๔๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๖๕ , E-mail : Nui\_so@hotmail.com



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน คร.กมลชาย อัครพิมพ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๑๕ , E-mail : Nui\_so@hotmail.com



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน คุณเคชา ปัสถ่าราญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๕.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๗๕ , E-mail : Nui\_so@hotmail.com



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน คุณสุรภีร์ ค่ายหนองสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๗๕, E-mail : Nui\_so@hotmail.com



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน คร.กมล ทรายชู

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๑๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษากครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ชี้แนะความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๕.๐๐ - ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๗๕, E-mail : Nui\_so@hotmail.com



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน คร.นงเยาว์ แคนสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ชี้แจงความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในพื้นที่ขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๕.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุ้ยสังข์ศักดิ์ ไพรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๗๕ , E-mail : Nui\_so@hotmail.com



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน คุณเชษฐพงศ์ ชัยคณาภิรักษ์กุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ พงษ์จันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน ได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ เวลา ๐๕.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ พงษ์จันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๗๖, E-mail : Nui\_so@hotmail.com



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๒๐๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน คุณพิสิทธิ์ สุพรรณศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรรพรณ)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๕๔๓๘

ผู้ประสานงาน : นายทรงศักดิ์ หุงจันทร์ โทร. ๐๘๑-๖๘๕๓๕๖๘ , E-mail : Nui\_so@hotmail.com





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร. ๓๐๐  
 ที่ บว. ว ๑๕๑๑/๒๕๕๗ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗  
 เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน อาจารย์วรรณพร สารภักดิ์

ด้วย นายทรงศักดิ์ หงษ์จันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๕.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒) ทั้งนี้ได้แนบเอกสารประกอบการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม มาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรรณ)  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โทร. ๓๐๐  
ที่ บว. ว ๑๕๑๑/๒๕๕๗ วันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๕๗  
เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี

ด้วย นายทรงศักดิ์ ทุงจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕๕๒๑๐๒๐๐๑๑๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC)” ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กำหนดให้มีการสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง และร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้จัดทำขึ้นตามขั้นตอน วิธีการวิจัยที่เหมาะสม ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ก่อนที่ผู้วิจัยจะได้นำแนวทางการพัฒนาดังกล่าว ไปทดลองใช้ในขั้นตอนการวิจัยขั้นต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา และการพัฒนาองค์กร จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้ให้เกียรติเข้าร่วมสัมมนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ ๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๕.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม (ชั้น ๒)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ก. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสัมมนา

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1. ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ          | ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา  |
| 2. รศ.ดร.สมเจตน์ ภูศรี         | ประธานหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต<br>สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม    |
| 3. รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา          | เลขานุการหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต<br>สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |
| 4. ผศ.น.อ.ดร.สรายุทธ กันหลง    | ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา  |
| 5. ดร.คมคาย อุดรพิมพ์          | นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม   |
| 6. นายเดชา ปัสสำราญ            | รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม  |
| 7. อาจารย์วุฒิมิพล ฉัตรจรัสกุล | คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>มหาสารคาม   |
| 8. ผศ.ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์  | รองคณบดีคณะบัญชีและการจัดการมหาวิทยาลัย<br>มหาสารคาม  |
| 9. นายสุรภีร์ ค่ายหนองสวาง     | ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ อบจ.มหาสารคาม   |
| 10. ดร.กมล ตราชู               | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กองการศึกษา<br>เทศบาลเมืองมหาสารคาม   |
| 11. ดร.นงเยาว์ แคนสุข          | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กองการศึกษา ศาสนา<br>และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม          |
| 12. นายเชษฐพงศ์ ชัยคณารักษ์กุล | ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดร้อยเอ็ด<br>บริษัท สยามนิสสันร้อยเอ็ด จำกัด                                 |
| 13. นายพิสิทธิ์ สุพรรณศรี      | ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าขอนยางพิทยาคม (นายกสมาคม<br>ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด อบจ.มหาสารคาม)  |
| 14. อาจารย์วราธรพร สารภักดิ์   | อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  |

ข. ผู้ดำเนินรายการสัมมนา (Moderator)

ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ

ค. ผู้บันทึกภาพนิ่ง/เคลื่อนไหว

1. นายพัฒนาญ์ อาสนาชัย
2. นางสาวปาจารย์ย์ พลเสนา

ง. ผู้บันทึกเสียง

1. นางสาวปิยะธิดา บุตรราช
2. นางสาวสุภัทธา นันทะเสน

จ.ผู้จัดบันทึกการประชุม (ผู้ช่วยผู้วิจัย)

1. นางสาวอารีญา กุลศรี
2. นางสาวพรพรรณ สีเม้า
3. นางสาวชุตติมา ภพไตร

ฉ. พิธีกร

นางสาวมัทธนา ไสระวิสัย



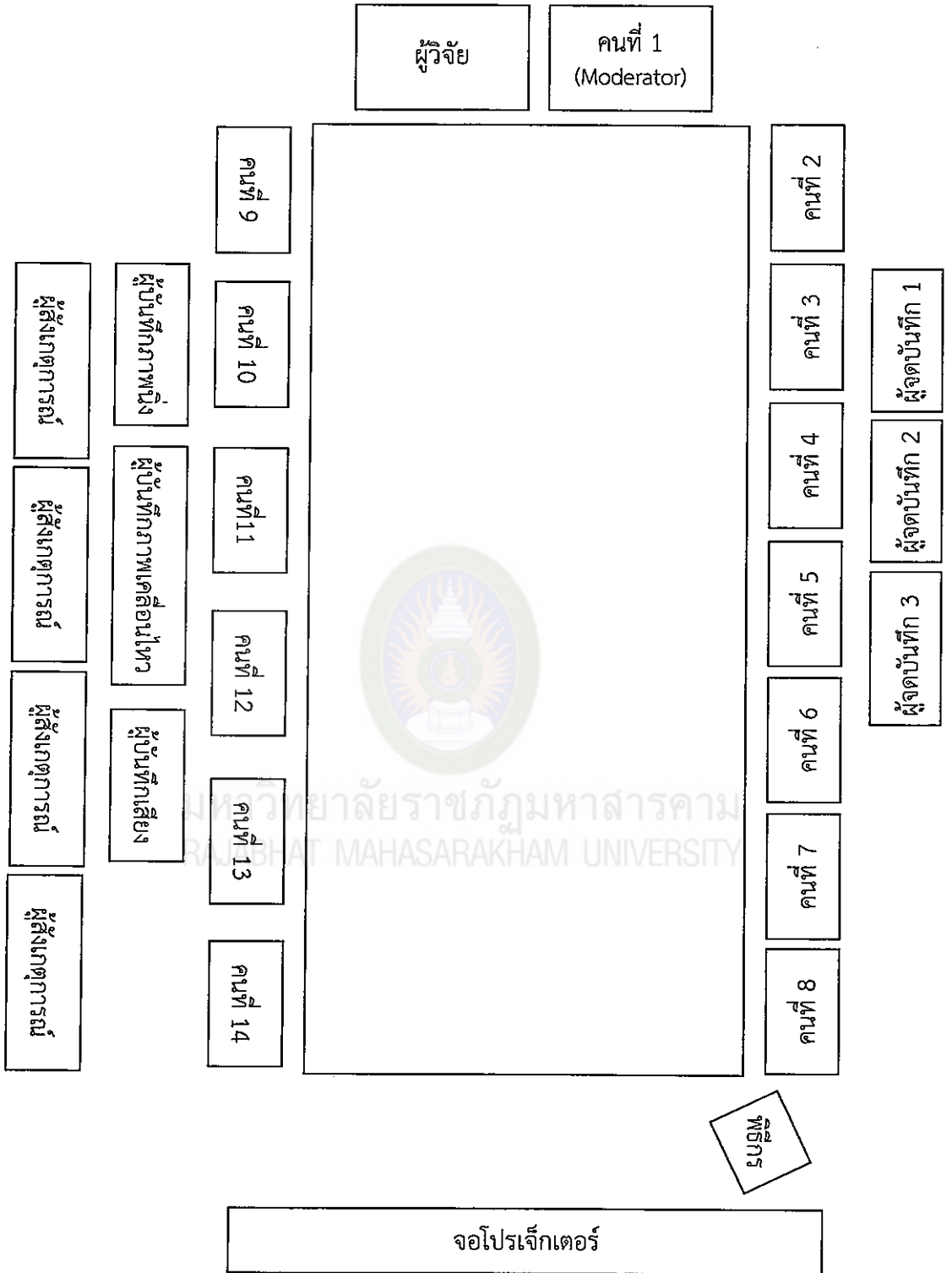
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 9 กำหนดการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

เวลา	รายการกิจกรรม
09.00 น.	- พิธีกร (นางสาวมัทธมา โสระวิสัย) แนะนำผู้เข้าร่วมสัมมนา
09.10-09.40 น.	- ผู้วิจัย (นายทรงศักดิ์ ทุงจันทร์) สรุปผลการวิจัย และ ร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)
09.00 – 11.00 น.	- Moderator (ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ) ดำเนินการสัมมนา ผู้เชี่ยวชาญอภิปราย และให้ข้อเสนอแนะ
11.00- 1.10 น.	- Moderator และผู้วิจัย กล่าวขอบคุณผู้ร่วมสัมมนา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพภาคผนวกที่ 4 ฟังก์ชันผู้เข้าสัมมนาและผู้เชี่ยวชาญ

ภาพกิจกรรมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)  
แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ  
(Balanced Scorecard: BSC)  
เมื่อวันศุกร์ที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2557  
ณ ห้องสัมมนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพภาคผนวกที่ 13 ศ.ดร. ชีระ รุญเจริญ และผู้เชี่ยวชาญร่วมกันพิจารณาร่างแนวทางการพัฒนา



ภาพภาคผนวกที่ 14 รศ.ดร.ศิริ ถีอาสนา ที่ปรึกษา พิจารณาร่างแนวทางและแสดงความคิดเห็น





ภาพภาคผนวกที่ 15 รศ.ดร.สมเจตน์ ภูศรี และผศ.ดร.สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะ  
การทำร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม



ภาพภาคผนวกที่ 16 นายเดชา ปัสสำราญ รองนายก อบจ.มหาสารคาม แสดงความคิดเห็น



ภาพภาคผนวกที่ 17 ผศ.น.อ.ดร.ศรายุทธ กันหลง แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ



ภาพภาคผนวกที่ 18 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ถ่ายรูปร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- |  |  |
|--|--|
| 1. รศ.ดร.ฉลาด จันทรมบัติ               | รองคณะบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา<br>เครือข่ายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม    |
| 2. ผศ. ว่าที่ ร้อยโท ดร.ณัฐชัย จันทชุม | ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม                              |
| 3. ผศ.ดร.ลดาวัลย์ วัฒนบุตร             | ผู้อำนวยการสำนักวิเทศสัมพันธ์<br>และการจัดการศึกษานานาชาติ<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |
| 4. ดร.คมคาย อุดรพิมพ์                  | นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด<br>มหาสารคาม  |
| 5. ดร.กมล ตราชู                        | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ กองการศึกษา<br>เทศบาลเมืองมหาสารคาม                                |



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายทรงศักดิ์ ทุงจันทร์
วันเกิด	วันที่ 13 มิถุนายน 2518
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม
ที่อยู่ปัจจุบัน	12 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักบริหารการศึกษา ระดับ 7
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	วิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) วิชาเอกวิทยาการคอมพิวเตอร์ สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2548	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2558	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม