

**แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ
(BALANCED SCORECARD : BSC)
GUIDELINES FOR MAHASARAKHAM KNOWLEDGE PARK DEVELOPMENT
TOWARDS EFFICIENT LEARNING ORGANIZATION BY USING
BALANCED SCORECARD: BSC**

ผู้วิจัย	ทรงศักดิ์ พงษ์จันทร์	Songsak Toongjan nui_so@hotmail.com
กรรมการควบคุม	รองศาสตราจารย์ ดร. สิริ ถีอาสนา ² ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ ³	
Advisor Committee	Assoc. Prof. Dr. Siri Thee-asana Prof. Dr. Teera Runcharoen	

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ซึ่งแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ และระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ผลการวิจัย : เมื่อนำการบริหารเชิงดุลยภาพมาใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีแนวทางดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ ให้เหมาะสมกับบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม 2) กำหนดพันธกิจที่ครอบคลุมความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ 3) กำหนดเป้าประสงค์โดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 4) กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่ต้องการพัฒนาที่มีความหลากหลาย โดยนำลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลัก 5) กำหนดมุมมองโดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ ให้เหมาะสมสัมพันธ์กับบริบท และต้องกำหนดให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งแต่ละมุมมองจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุ 6) สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมภารกิจ โดยการพิจารณาความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลัก และมีการกำหนดเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมอง ที่มีความเชื่อมโยงกันด้วยเหตุผล เพื่อดำเนินการไปสู่แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ทั้ง 6 ประเด็น 7) กำหนดตัวชี้วัด โดยการพิจารณาตัวชี้วัดที่สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ 8) กำหนดโครงการพัฒนาใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งแต่ละโครงการจะต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ

¹ นักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

² รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

³ ศาสตราจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

คำสำคัญ : การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, อุทยานการเรียนรู้, การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้

ABSTRACTS

The objective of the study was 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 towards efficient learning organization 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, (3) specifying objectives for the benefit of service users and stakeholder, (4) setting variety of strategies by using 6 characteristics of learning organization, (5) setting perspectives by applying balanced scorecard suitable for context and over all 4 perspectives relatively, (6) creating strategic map, including mission by relating vision and principal strategy according to each objective rationally, (7) setting key performance indicators for evaluating the Mahasarakham Knowledge Park, and (8) setting development project and action plan before implementation.

Keyword: Learning Organization, Thailand knowledge Park: TK Park, Knowledge Park Development.

บทนำ

พระบรมราชาโฆวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช พระราชทานแก่คณะครูและนักเรียน ณ ศาลาดุสิดาลัย เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2524 มีใจความตอนหนึ่งว่า "...การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคล สังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วน ล้วนพอเหมาะกันทุกๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้โดยตลอด..." ถึงแม้พระบรมราชาโฆวาทที่พระองค์ท่านพระราชทานไว้นานเพียงใด แต่ยังคงสามารถน้อมนำมาใช้ได้ ในสังคมโลกยุคไร้พรมแดนในปัจจุบัน ซึ่งปัจจุบันประเทศต่างๆ มุ่งเน้นที่จะพัฒนาคุณภาพของคนในประเทศให้ก้าวหน้าทันเทคโนโลยีและสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชาติ ด้วยการพัฒนาคนให้สามารถสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมให้ยั่งยืน โดยต้องอาศัยการศึกษาที่ดีเป็นเครื่องในการพัฒนา ซึ่งการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญของงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ . 2542:3) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 (รัฐธรรมนูญ. 2550 : 23) ได้กำหนดนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษา มาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษาและวัฒนธรรม โดยใน (3) กล่าวว่า ต้องพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกๆระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม และใน (4) กล่าวว่ารัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐาน

คุณภาพการศึกษาสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2553 (พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ. 2542 : 8) ได้ให้ความสำคัญของแหล่งเรียนรู้ เป็นอย่างยิ่ง มาตรา 25 กล่าวไว้ว่า รัฐต้องส่งเสริมการ ดำเนินงาน และการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุก รูปแบบอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ และมาตรา 15 ได้กำหนดระบบการศึกษา มีสามรูปแบบประกอบด้วย การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษา ตามอัธยาศัย ซึ่งนิยามความหมายของการศึกษาตาม อัธยาศัยในมาตรานี้ หมายถึงการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้ เรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคลประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

จากข้อมูลข้างต้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง กับนโยบายรัฐบาลที่ตระหนักถึงความจำเป็นในการ พัฒนาคนไทยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2547 มีนโยบายในการเตรียม ประเทศไทย ให้เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge based society) และนำไปสู่การจัดตั้งสำนักงานบริหาร และพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) ตามพระราช กฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2547 ซึ่งมีสำนักงานอุทยานการ เรียนรู้ เป็นอีกหน่วยงานเฉพาะด้านภายในสำนักงาน บริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) ตาม ประกาศคณะกรรมการบริหารสำนักงานบริหารและ พัฒนาองค์ความรู้ ที่ 4/2547 เรื่อง การจัดตั้งและการ จัดการสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างสรรค์แหล่งการ เรียนรู้เพื่ออนาคต โดยเน้นการปลูกฝังและส่งเสริมนิสัยรัก การอ่าน และการแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้ ที่ทันสมัยรวมทั้งให้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกระจาย ความรู้ และเป็นแหล่งข้อมูลสาธารณะที่ง่ายในการเข้าถึง และสะดวกในการใช้เพื่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดชีวิตสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ ได้เปิดอย่าง

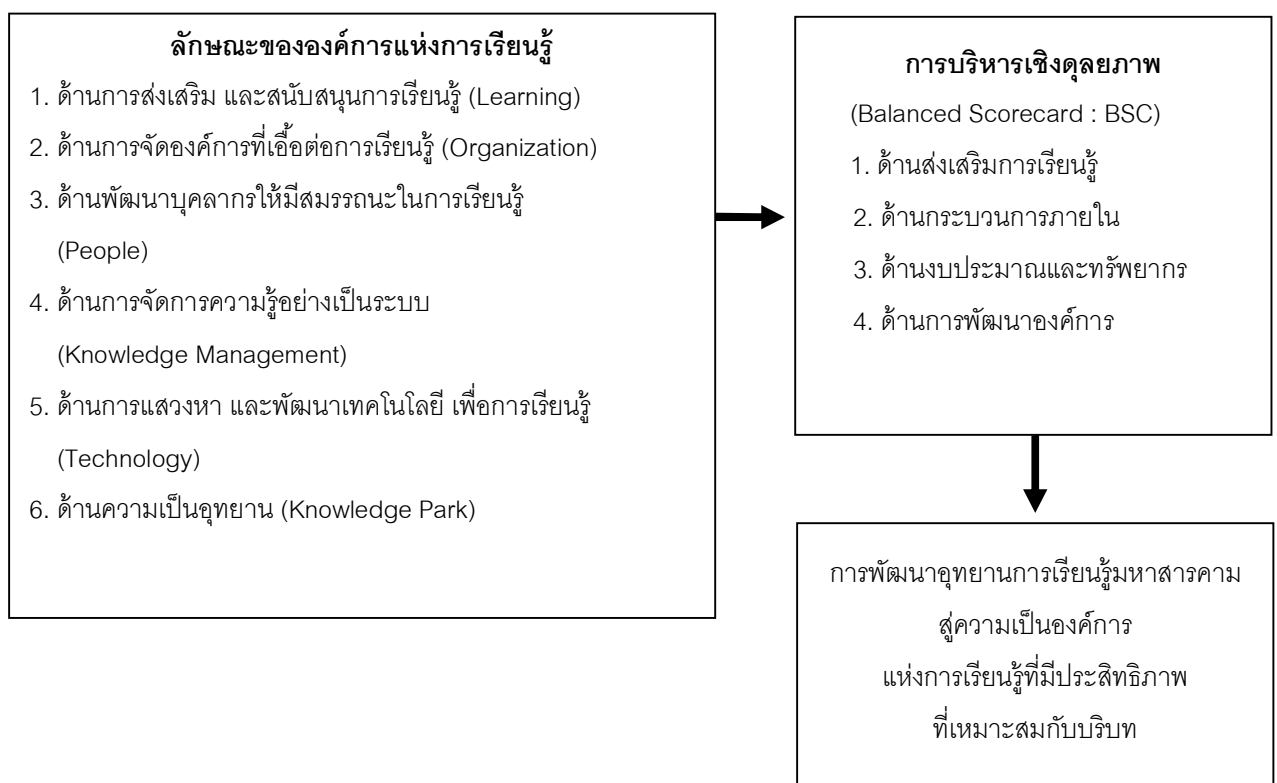
ทางการ เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2548 ซึ่งถือไว้เป็นอุทยาน การเรียนรู้ต้นแบบ จากนั้นสำนักงานอุทยานการเรียนรู้ได้ ร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดต่างๆ จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ที่มี ชื่อเรียกต่างกัน ตามมาอีกหลายแห่งทั่วประเทศ

จากแนวความคิดดังกล่าว เมื่อปีพุทธศักราช 2553 องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดย ดร.ยิ่งยศ อุดรพิมพ์ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พร้อมคณะผู้บริหารสมัยนั้น มีนโยบายมุ่งให้ความสำคัญ ด้านการศึกษาและส่งเสริมจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายใน ชุมชน โดยมุ่งพัฒนาการศึกษาของคนในจังหวัด มหาสารคามให้มีความก้าวหน้า โดยเพิ่มโอกาสให้ ประชาชนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต อันจะเป็นรากฐาน ของการพัฒนาจังหวัดมหาสารคาม และประเทศอย่างยื นต่อไป (ยิ่งยศ อุดรพิมพ์. 2551 : 1-3) จึงได้จัดทำ โครงการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยใช้ชื่อว่า อุทยาน การเรียนรู้มหาสารคาม (Mahasarakham Knowledge Park : MK Park) ซึ่งได้รับความร่วมมือจาก 4 หน่วยงาน ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และได้จัดประชุมลงนาม ในบันทึก ข้อตกลงความร่วมมือกันจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม ในวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ.2553 (บันทึก ข้อตกลงร่วมมือการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม. 2553:1-3)อุทยานการเรียนรู้มหาสารคามได้เปิดให้บริการ ตั้งแต่ พ.ศ. 2553 ซึ่งในระยะเริ่มต้น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นผู้บริหารจัดการและ ดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย นโยบายและแผนงาน ที่เห็นชอบร่วมกัน และจากนั้นอุทยานการเรียนรู้ มหาสารคาม ได้ถูกพัฒนาเป็นหน่วยงานราชการ ฐานะ เป็นฝ่ายอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สังกัดกอง การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วน จังหวัดมหาสารคาม (ตามมติที่ประชุม คณะกรรมการ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดมหาสารคาม (ก.จ.มหาสารคาม) ในการประชุมครั้งที่ 9/2554 เมื่อ

วันที่ 30 กันยายน 2554) และเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2554 ซึ่งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นไม่นาน ปัจจุบันยังมีปัญหาด้านของบริหารจัดการ อาทิเช่น ปัญหาด้านคุณภาพของการให้บริการ ปัญหาด้านการจัดโครงสร้างองค์การ ปัญหาด้านการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งปัญหาด้านการตระหนักถึงความสำคัญในการเชิงงบประมาณและทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า

ผู้วิจัยในฐานะผู้ที่มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้บริหารอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีความตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและปัญหาที่เกิดขึ้น มีความมุ่งมั่นที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว และบริหารจัดการอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามให้มีประสิทธิภาพมีความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน โดยได้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่น่าสนใจ และสามารถนำไปแก้ไขปัญหและอุปสรรคต่างๆ การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



6 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) ด้านการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ด้านแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology) และด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) และการวิจัยครั้งนี้ได้นำหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ(Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดมุมมองโดยประยุกต์จากหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ และสอดคล้องกับบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ประกอบไปด้วย 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านส่งเสริมการเรียนรู้ 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร 4) มุมมองด้านการพัฒนาองค์การ โดยแต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ/กิจกรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของอุทยานการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 วิธี ดังนี้

1.1 วิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

1.2 สัมภาษณ์กลุ่ม (Focus group Interview) กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่อุทยานการเรียนรู้ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 2 แห่ง ๆ ละ 5 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากอุทยานการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ (Best Practice) จำนวน 2 แห่ง ประกอบด้วย 1. อุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park) และ 2. อุทยานการเรียนรู้ชลบุรี โดยใช้แบบสัมภาษณ์กลุ่ม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.3 การศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในอุทยานการเรียนรู้ (Thailand Knowledge Park: TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ชลบุรี แห่งละ 30 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ เพื่อแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ

(Percentage ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) มีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ไปสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) โดยมีวิธีการดำเนินการ 2 วิธี ดังนี้

2.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบเนื้อหา ในการประชุมประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ของแนวทางพัฒนาตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) อันได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดมุมมองและยุทธศาสตร์หลัก จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การจัดทำตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) การกำหนดโครงการพัฒนาใหม่ๆ (Initiative Project) และการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน นำผลที่ได้ไปสู่การร่างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

2.2 การจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 14 คน ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อตรวจสอบยืนยันความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ และความเหมาะสม

ของแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วสรุป แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เพื่อนำไปทดลองใช้กับอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ในระยะที่ 3 ต่อไป

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) การดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 3 มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลการทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 ไปทดลองใช้กับอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยมีวิธีดำเนินการ 2 วิธี ดังนี้

3.1 การทดลองใช้แนวทางการพัฒนา

ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด และมีความจำเป็นเร่งด่วน ตามยุทธศาสตร์หลักของแต่ละมุมมอง ที่มีผลกระทบหรือสะท้อนต่อการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามโดยรวม หรือตัวชี้วัดที่กลุ่มผู้ร่วมวิจัยเห็นว่าควรทำการทดลอง หากการดำเนินการทดลองประสบความสำเร็จ จะสามารถเป็นต้นแบบสำหรับการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการสำคัญของการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามที่กำหนดไว้ต่อไป โดยได้กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่สามารถประเมินได้จริง 6 ตัวชี้วัด และกำหนดโครงการที่นำไปทำการทดลอง จำนวน 6 โครงการ

3.2 การประเมินผลการใช้แนวทางการพัฒนาการดำเนินการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินโครงการเป็นระยะ โดยใช้เครื่องมือ ได้แก่ 1) แบบตรวจติดตามผลการดำเนินงาน 2) แบบสอบถาม 3) แบบบันทึกการประชุมกลุ่มย่อย และ 4) แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์เพื่อหาค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ (ระยะที่ 1)
จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ พบว่า สภาพปัจจุบันของอุทยานการเรียนรู้ เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยโดยมีการจัดโครงสร้างในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เน้นกิจกรรมที่หลากหลาย ปลูกฝัง และส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ในบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ทันสมัย เปิดกว้างสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทุกมิติ เป็นแหล่งเรียนรู้แบบใหม่ที่ตอบสนองทุกความต้องการของทุกกลุ่มความสนใจ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์อย่างหลากหลาย รวมทั้งมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกระจายความรู้สู่ชุมชน และเป็นแหล่งข้อมูลสาธารณะที่ง่ายในการเข้าถึงและสะดวกในการใช้บริการเพื่อการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

สภาพปัญหาส่วนใหญ่พบในด้านบุคลากรมีการลาออกบ่อยและมีบุคลากรไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นปัญหาเล็กน้อยไม่ได้กระทบกับการบริหารจัดการในภาพรวม และได้รับการแก้ไขโดยการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ในช่วงระหว่างการสรรหา

บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสม มาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง

2. การสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) (ระยะที่ 2)

ผลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ยืนยันตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ ถึงความถูกต้องเหมาะสม ซึ่งผลการสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ให้เหมาะสมกับบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยจะต้องทำการวิเคราะห์องค์การ กำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคต่างๆ ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นการมองภาพอนาคต และจะเป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ

2. กำหนดพันธกิจที่ครอบคลุมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. กำหนดเป้าประสงค์ โดยยึดประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่ต้องการพัฒนาที่มีความหลากหลาย โดยนำลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลัก จำเป็นจะต้องกำหนดให้ชัดเจน 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. กำหนดตัวชี้วัดโดยการพิจารณากำหนดตัวชี้วัด จะต้องสามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่กำหนดไว้

8. กำหนดโครงการพัฒนาใหม่ ๆ (Initiative Project) เพื่อปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ โดยโครงการต้องสามารถประเมินตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งแต่ละโครงการจะต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานก่อนนำไปสู่การปฏิบัติจริง

3. การทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) (ระยะที่ 3)

จากการวิจัยในระยะที่ 2 ไปทดลองใช้ที่อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีความจำเป็นเร่งด่วน ตามมุมมองและยุทธศาสตร์หลัก ที่มีผลกระทบหรือสะท้อนต่อการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามโดยรวม จำนวน 6 ตัวชี้วัด คัดเลือกโครงการเพื่อดำเนินการ จำนวน 6 โครงการ จัดทำรายละเอียดของตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามผล ซึ่งผลการทดลองตามโครงการสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งหมด ส่งผลทำให้อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม มีแนวโน้มในการพัฒนาที่ดีขึ้น

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้ข้อค้นพบสำหรับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ผู้วิจัยขออภิปรายผลในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้

การสัมภาษณ์กลุ่ม และศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม อุทยานการเรียนรู้ ต้นแบบ (Thailand Knowledge Park: TK Park) และอุทยานการเรียนรู้ ชลบุรีพบปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ และส่งเสริมความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนในสวนงานที่ว่างได้ เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจในบริบทขององค์กร สามารถนำองค์กรให้ไปปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ กระบวนการ เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิทย์ วงษาไฮ (2555: 37) ได้กล่าวว่าองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะมีการสนับสนุน ด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การสร้างความรู้ ถ่ายโอนความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกัน และกัน ซึ่งสอดคล้องกับ คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550: 19) ได้กล่าวว่า องค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างจริงจัง โดยลักษณะความเป็นองค์การของอุทยานการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning) ด้านการจัดองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Organization) ด้านพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ (People) ด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) ด้านการแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology) และด้านความเป็นอุทยาน (Knowledge Park) ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนรู้ให้กับกลุ่มเยาวชน และประชาชนที่มีความสนใจ ดังที่ ชูติมา สัจจามันท์ (2554: 7) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งอุทยานการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝัง และส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการแสวงหาความรู้ใน

บรรยากาศการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ทันสมัย ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีนิสัยรักการอ่าน การแสวงหาความรู้ และการเรียนรู้อย่างสรรค์สรรค์ตลอดชีวิต และส่งเสริมสนับสนุนให้เยาวชนและประชาชนมีโอกาสพัฒนาแลกเปลี่ยนแสดงผลงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ร่วมสร้างสรรค์สังคมการเรียนรู้”

2. การสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ผู้องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์ขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลักที่นำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) กำหนดมุมมองโดยประยุกต์ใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) 3) สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ และมุมมองตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) 4) การจัดทำตัวชี้วัดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) 5) การกำหนดโครงการพัฒนาใหม่ๆ (Initiative Project) เนื่องจากในการพัฒนาองค์กรนั้น ต้องมีองค์ประกอบข้อตกลงในการดำเนินงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันและเป็นการสร้างแนวทางในการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2545:47-49) กล่าวว่า การจัดทำการบริหารเชิงดุลยภาพในองค์กรประกอบด้วยหลักการ และขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) วิเคราะห์มุมมองว่าควรจะมีมุมมอง (Perspectives) และแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันอย่างไร (Cause and Effect Relationship) 4) จัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Map) ซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ จัดทำตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย จัดทำ

แผนงาน โครงการ กิจกรรม (Initiative) 5) การประชุมร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง เพื่อยืนยัน และเห็นชอบในแผนที่ทางยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้น 6) แปลงตัวชี้วัดเป้าหมายระดับองค์กรไปสู่ผู้บริหารระดับรอง และระดับบุคคลต่อไป และ 7) จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานและโครงการ

จากผลการประชุมของผู้เชี่ยวชาญ(Connoisseurship) เพื่อยืนยันตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ของบริบทความเป็นอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม และแนวทางในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ถึงความถูกต้องเหมาะสม 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 ตามหลักการบริหารเชิงคุณภาพ และจำเป็นต้องได้รับการยืนยันตรวจสอบความถูกต้องสอดคล้องกับ ยุทธนา แซ่เตียว (2547: 82-98) ได้กล่าวถึงขั้นตอนหลักของกระบวนการพัฒนาการบริหารเชิงคุณภาพ ดังนี้ 1. การยืนยันและการวิเคราะห์กลยุทธ์ หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์มาแล้วมาสรุปขยทอดให้เห็นเฉพาะสาระสำคัญของกลยุทธ์ 2. การสร้างแผนกลยุทธ์ 3. การกำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดที่จำเป็น 4. การกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัด และ 5. การกำหนดแผนปฏิบัติจากการศึกษา งานวิจัยได้มีการดำเนินการตามขั้นตอน และตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อความสอดคล้องกับบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ตามหลักการบริหารเชิงคุณภาพ สรุปรายละเอียดได้ดังนี้

2.1) วิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดวิสัยทัศน์ของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นการกำหนดทิศทาง และสิ่งที่องค์กรใฝ่ฝันในอนาคต เพื่อเป็น

แนวทางในการพัฒนาองค์กรในอนาคตตามความหมายของ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546:1082) หมายถึง การมองการไกล โดยการจัดตั้งวิสัยทัศน์นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา พร้อมทั้งมีการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ บริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ว่าควรมีทิศทาง แนวทางในการพัฒนาอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับ นักวิชาการ หลายท่านที่ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ การมองภาพภายในอนาคตที่ทำให้เป็นจริง อย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ล่วงหน้าได้ในเชิงคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิทยอุดม (2555: 32) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2555: 55) พสุ เดชะรินทร์ (2547, อ้างถึงใน สุมิตร วุวรรณ, 2554: 77) สิทธิศักดิ์ พฤษพิบัติกุล(2546: 29) วีรวิธ มาฆาสีรานนท์ (2554: 28-29) ส่วน ไพโรจน์ ปิยะวงค์วัฒนา (2557: 38) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ตีนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร และสะท้อนถึงซึ่งความแตกต่างในปัจจุบัน มาจากมุมมองที่เปิดกว้างที่มองเห็นโอกาสของความไม่แน่นอนในอนาคตไม่ควรเลียนแบบวิสัยทัศน์จากองค์กรอื่น เพราะโครงสร้างพื้นฐานหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรแต่ละองค์กรย่อมแตกต่าง

2.2) พันธกิจ (Mission) การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ได้นิยาม พันธกิจ ไว้เพื่อเป็นจุดมุ่งหมายของปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและผู้รับบริการ การจัดการที่อู่ต่อการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการเรียนรู้ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบขององค์กร พร้อมทั้งแสวงหา และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาระบบการบริหารของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร วิทยอุดม.(2555: 32) ที่ได้กล่าวว่า พันธกิจเป็นจุดหมายและคุณค่าพื้นฐานขององค์กร อำนาจ ธีระวนิช (2547, อ้างถึงใน สุมิตร วุวรรณ.2554: 79) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เป็นจุดมุ่งหมายขององค์กรที่บ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมภายนอก

2.3) เป้าประสงค์ (Goal) เป็นกระบวนการที่จะปฏิบัติ เพื่อส่งผลที่ตามกรอบภาระหน้าที่ และสิ่งที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร ดังที่ วิเชียร วิทย์อุดม (2555: 32) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์นั้น เป็นความมุ่งหวังในอนาคตขององค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในองค์กรให้ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามที่ได้ตั้งเป้าประสงค์ให้มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อเป็นกรอบทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความมุ่งหวังในด้านการให้บริการ ด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการให้ความรู้แก่ผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับ อำนาจ ธีระวนิช (2547 อ้างถึงใน สุमितร์ วุวรรณ.2554: 80) กล่าวว่า เป้าหมาย (goal) คือ สถานะในอนาคตที่องค์กรปรารถนา ให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งมีความสำคัญอยู่ 4 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้องค์กรมีความชัดเจนในจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึง 2) เป้าหมายชัดเจนนำมาซึ่งการสร้างแรงจูงใจและการให้แนวทางแก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรมประจำวัน 3) เป้าหมายเป็นจุดศูนย์รวมของความต้องการดังกล่าว 4) เป้าหมายเป็นมาตรฐานเพื่อวัดผลงานอันเกิดจากผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.4) ยุทธศาสตร์หลัก (Strategy Themes) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรที่เป็นแผนในการปฏิบัติงาน แบบกว้าง ๆ แต่มีความครอบคลุมทิศทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539: 78) ที่ได้ศึกษาความหมายของแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการที่จะสร้างอนาคตและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีในการปฏิบัติ สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548: 43) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ เป็นยุทธวิธีทางเลือกปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายใน และภายนอกของหน่วยงาน (SWOT Analysis)

เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์ต่างๆ (Strategic) ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย กำหนดยุทธศาสตร์หลัก เพื่อให้ตรงตามบริบทของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ซึ่งเป็นสถานที่ให้บริการ แหล่งเรียนรู้แก่เยาวชนและประชาชน อีกทั้งเป็นสถานที่ในการเชื้ออำนวยการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ทำให้การตั้งยุทธศาสตร์หลัก ต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐ และภาระงานที่เหมาะสมกับอุทยานและองค์กร

2.5) มุมมอง (Perspective) การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ได้นำหลักบริการเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยเชื่อมั่นในเทคนิควิธีการเพื่อพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ผู้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัย และผู้ร่วมวิจัยร่วมกันกำหนดมุมมองที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ทั้งหมด 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านส่งเสริมการเรียนรู้ มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร การกำหนดมุมมองในครั้งนี้โดยยึดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และบริบทขององค์กร การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ (2548: 62) ที่กล่าวว่า การกำหนดมุมมองไม่มีกฎตายตัวว่าจะต้องประกอบด้วยสี่มุมมองตามที่ Kaplan and Norton ผู้คิดค้น BSC กำหนดขึ้น เพียงแต่สี่มุมมองมาตรฐาน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายใน กระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ได้ครอบคลุมหลักการพื้นฐานไว้แล้ว ถ้าองค์กรใดต้องการมีมากหรือน้อยกว่าสี่มุมมองมาตรฐานนี้ก็ไม่ได้ผิดกฎใดๆ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และความสำคัญที่องค์กรให้ความสำคัญและได้เพิ่มเติมถึงมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า/ผู้เรียน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา องค์ประกอบของแต่ละมุมมองทั้ง 4 ด้าน จะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย

และแผนงานโครงการหรือกิจกรรม ในการกำหนดมุมมอง นั้นจะเป็นการกำหนดกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำให้บรรลุ เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และต้องครอบคลุมบริบทกระบวนการ ตามวัตถุประสงค์หลักของแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

2.6) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอุทยานการเรียนรู้ และมุมมองตามหลักการ บริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) จาก การศึกษาประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งได้ยุทธศาสตร์หลัก 6 ประเด็น เพื่อให้มองเห็นทิศทางในการปฏิบัติงาน และ ดำเนินการตามกระบวนการของการบริหารเชิงดุลยภาพ ผู้วิจัยได้สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ขึ้น ตามลักษณะของ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม โดยคำนึงถึงส่วนประกอบ ต่าง ๆ ทั้งในแต่ละมุมมอง ว่ามีความเหมาะสมในการ พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอย่างไร และสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ทวีชัย บุญเดิม (2540: 21) กล่าวว่ายุทธศาสตร์หมายถึง แนวทางที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ เสนาะ ตีเยาว์ (2546: 24) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยความสะดวก ทำให้ผู้วิจัยได้กำหนด แผนที่การพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เป็นทิศทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนา องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารเชิงดุล ยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ดังที่ พสุ เดชะรินทร์ (2548, อ้างถึงใน ศิริ ถีอาสนา.2557 : 109-113) ได้ กล่าวถึงการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ไว้ว่า การจัดทำแผนที่กลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมอง ของ Balanced Scorecard

2.7) การกำหนดโครงการใหม่ เพื่อดำเนินการ พัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เพื่อให้มีความ ครอบคลุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยได้กำหนด มุมมอง และยุทธศาสตร์ตามหลักการบริหารเชิงดุลยภาพ

ดังนั้นในการกำหนดโครงการจึงต้องมีส่วนประกอบที่มี ข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ สามารถวัดผลการดำเนินการได้ ลักษณะของโครงการ ที่ดีนั้น จะต้องมิตัวชี้วัดที่ได้มาตรฐานและเหมาะสมกับ การนำไปใช้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบตัวชี้วัดตามบริบทของ อุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2548, อ้างถึงใน ศิริ ถีอาสนา.2557: 109-113) ที่ กล่าวถึงลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีนั้น ควรประกอบด้วย 1) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ของ องค์กร 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น 3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งที่เป็นด้านการเงิน และไม่ใช ่ด้านการเงิน 4) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (lead indicators) และผล (lag indicators) 5) ตัวชี้วัดที่สร้าง ขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว 6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมาควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถ ควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถ วัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป 8) จะต้องช่วยให้ ผู้บริหารและพนักงานสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ได้ดี 9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ภายในองค์กร

3. การทดลองใช้แนวทางการพัฒนาอุทยาน การเรียนรู้มหาสารคามสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

ผลการดำเนินการในแต่ละโครงการสามารถ บรรลุผลตามเป้าหมายทุกตัวชี้วัด เนื่องจากในการ คัดเลือกตัวชี้วัด และโครงการ ผู้วิจัยทำการคัดเลือก ตัวชี้วัดสามารถดำเนินการเสร็จสิ้นภายในระยะเวลา ที่กำหนด และมีความจำเป็นเร่งด่วน ตามยุทธศาสตร์ หลักของแต่ละมุมมองที่มีผลกระทบ หรือสะท้อนต่อการ พัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคามโดยรวม และหาก การดำเนินการทดลองประสบความสำเร็จ ก็จะสามารถ เป็นต้นแบบสำหรับการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการ สำคัญของการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม

ที่กำหนดไว้ต่อไป ซึ่งการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา โดยได้กำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ที่สามารถประเมินได้จริง 6 ตัวชี้วัด และกำหนดโครงการที่นำไปทำการทดลอง จำนวน 6 โครงการ ซึ่งสอดคล้องกับเจริญสิน เลิศมหกิจ (2548: 32) กล่าวว่า การนำกระบวนการ BSC & KPI ไปใช้ในองค์การประกอบด้วย ในขั้นสุดท้ายคือ การบูรณาการ BSC กับแนวคิดการบริหารจัดการ อื่น ๆ คือ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์กับความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติและปรับปรุงองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 การสร้างแนวทางการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ให้ความสำคัญองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดตัวชี้วัดและแผนงาน/โครงการให้เป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มุมมอง และยุทธศาสตร์หลักของอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม หากแหล่งเรียนรู้หรือหน่วยงานอื่นๆ จะนำแนวทางพัฒนานี้ไปใช้ ควรประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของหน่วยงาน อาจเพิ่มหรือลดตัวชี้วัด หรือกิจกรรม/โครงการ ตามความเหมาะสม และให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ

1.2 แหล่งเรียนรู้ หรือองค์กรต่างๆ สามารถนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้ เกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้สัมพันธ์กับบริบทขององค์กร อาจใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพเพียงอย่างเดียว หรือผสมผสานกับหลักการบริหารระบบอื่นที่ผู้บริหารมีความชำนาญ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรไปทิศทางที่ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

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

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาองค์การ ศูนย์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ กับหน่วยงานที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นๆ และเพื่อนำผลการวิจัยที่มีความเกี่ยวข้อง นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม ต่อไป

2.4 ควรทำการวิจัย เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินอุทยานการเรียนรู้โดยใช้หลักการบริหารเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542) **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- เจริญสิน เลิศมหักจ.(2548). BSC & KPI : วางแผนดี ปฏิบัติได้. **วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต**,10(54), 32.
- ชุติมา สัจจามันท์.(2554). รายงานการวิจัยและพัฒนามาตรฐานและตัวชี้วัดการดำเนินงานห้องสมุดมีชีวิตรูปแบบ **อุทยานการเรียนรู้**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.2554.
- ทวีชัย บุญเต็ม.(2540). **การพัฒนาการจัดการยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช 2550**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). **การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)**. กรุงเทพฯ :
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ. (2553). **บันทึกข้อตกลงร่วมมือการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม**. มหาสารคาม:
องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2548). **Strategy map แผนที่ยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996).
_____. (2545). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard**. (พิมพ์ครั้งที่ 5).
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548). **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2557). **การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 3.กรุงเทพฯ:
บริษัท วี.พี.เอ็น(1991).
- ยิ่งยศ อุดรพิมพ์. (2551). **คำแถลงนโยบายต่อสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม**. มหาสารคาม :
อบจ.มหาสารคาม.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). **การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ**. กรุงเทพฯ:
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: บริษัท นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์ จำกัด.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2555). **การวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงาน**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2545). **คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TQM**. กรุงเทพฯ : ธีระป๋อมวรรณกรรม.วิเชียร
วิทยอุดม. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)**. นนทบุรี : ธนัชการพิมพ์จำกัด.
- คันสนีย์ จะสุวรรณ. (2550). **การพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**.
ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริ ถีอาสนา. (2557). **เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา
Benchmarking, Balanced Scorecard and Lean Six Sigma**.(พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม :
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สิทธิศักดิ์ พุกษิบัติกุล (2546). **การบริหารกลยุทธ์ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วยวิธี Balanced Scorecard**. กรุงเทพฯ :
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สุมิตร สุวรรณ. (2554). **การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม: เพชรเกษมพริ้นติ้ง กรุ๊ป จำกัด.

สุวิทย์ วงษาไฮ. (2555). **การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม:

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

เสนาะ ตีเยาว์. (2546). **การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. (2553). **บันทึกข้อตกลงร่วมมือการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม**.

มหาสารคาม: อบจ.มหาสารคาม.

_____. (2555). **แผนอัตรากำลัง 3 ปี (2555-2557) ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด**

มหาสารคาม. มหาสารคาม: อบจ.มหาสารคาม

Kaplan R. S. and Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategy management system.

Harvard Business Review, Jan.-Feb. P. 75-85.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2000). **Strategy-focused organization**. Harvard Business Press.

Marquardt, M.J. (1996). **Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw-Hill,

Marquardt, M.J., and Renolds, A. (1994). **The global learning organization**. New York : IRWIN.

Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization**. London : Random House,

_____. (1994). **The fifth discipline : strategy and tool building a learning organization**. New York : Doubleday.

_____. (2006). **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization**. (Rev. ed.). New York :

Doubleday.