

มหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0

University as a learning organization in Thailand 4.0

สันธยา ดารารัตน์

รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

โทร.02-432-6101-5 ต่อ 1203 E-mail: sudara@rpu.ac.th

Suntaya Dararat

Vice President, Rajapruk University

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในยุคไทยแลนด์ 4.0 มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ชีวิตความเป็นอยู่ และการศึกษา ประชาชนทุกคนต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้มีความพร้อมในดำรงชีพอยู่ในสังคมที่มีเปลี่ยนแปลงไปทุก ๆ วัน มีการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีและรวดเร็วของผู้คน เงินทุน ข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ เทคโนโลยี คำถามสำคัญคือ ประชาชนไทยพร้อมหรือยัง ในการมีชีวิตและเอาตัวรอดในสังคมดังกล่าว รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างพลิกผัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าถึงเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐาน และองค์ความรู้สมัยใหม่มีระดับความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มประชากรต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนี้ส่งผลต่อการจ้างงานและอาชีพที่จะมีรูปแบบและลักษณะงานที่เปลี่ยนไป ความต้องการแรงงานที่เปลี่ยนไป มีอาชีพใหม่เกิดขึ้น และบางอาชีพหายไปหรือถูกทดแทนด้วยเทคโนโลยี เช่น คนทำหนังสือและนิตยสารที่ปิดกิจการไปและมีอาชีพการทำหนังสือหรือนิตยสารออนไลน์ จึงเกิดความเสี่ยงต่ออาชีพและความเป็นอยู่ของประชาชนไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ปี พ.ศ. 2561 ประชากรไทยมีประมาณ 66,234,000 คน เป็นประชากรวัยเด็ก (อายุต่ำกว่า 15 ปี) 11,426,000 คน ประชากรวัยแรงงาน (อายุ 15 - 59 ปี) 43,038,000 คน ประชากรวัยสูงอายุ (อายุสูงกว่า 60 ปี) 19,689,000 คน ประชากรวัยแรงงานมีสัดส่วนสูงที่สุด โดยในกลุ่มนี้มีประชากรวัยเรียน (อายุ 6 - 21 ปี) เป็นส่วนใหญ่คือ 13,269,000 คน (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2561) แต่ละกลุ่มประชากรมีลักษณะความพร้อมในการปรับตัวให้อยู่รอดได้ในสังคมปัจจุบันแตกต่างกันตามอายุ ระดับการศึกษา สังคมและสภาพแวดล้อม การพัฒนาประชากรทุกกลุ่มให้เกิดความพร้อมรับมือกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) อันประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) รัฐบาลส่งนโยบายในการพัฒนาผ่านหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งสถาบันการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผลิตบัณฑิตออกสู่ตลาดงาน เพราะ

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีพันธกิจหลักในการเรียนการสอนและการพัฒนาการเรียนรู้แก่ผู้เรียน รวมทั้งมีพันธกิจในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อพัฒนาประชากรในชุมชน หน่วยงาน และสังคมทุกระดับผ่านการเรียนรู้ อีกทั้งมีพันธกิจด้านการวิจัยเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาประเทศชาติ

ทรัพยากรหลักและสำคัญของมหาวิทยาลัยคือ “คน” หมายถึง กลุ่มคนซึ่งแบ่งได้เป็น กลุ่มที่ 1 ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร กลุ่มที่ 2 เครือข่ายเพื่อพัฒนาการศึกษา กลุ่มที่ 3 นิสิต และศิษย์เก่า (Bringle & Hatcher, 1996) ที่ต้องมีความพร้อมในการดำรงชีวิตอย่างก้าวหน้าและมีความสุข ในฐานะที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัด “การเรียนรู้” เพื่อสร้างพลวัตการเรียนรู้หรือการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอแก่ “คน” ผู้เขียนได้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซนเก้ และ ไมเคิล เจ.มาควอดท์ (Senge, 1990; Marquardt, 2002) มาประยุกต์กับบริบทของมหาวิทยาลัย โดย “คน” ของมหาวิทยาลัยจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) กับมหาวิทยาลัย คือ ต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และนโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นตั้งใจเสียสละในการทำงานร่วมกันไปในทิศทางดังกล่าวอย่างพร้อมเพรียงและเต็มความสามารถ โดยมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยที่จะรวมใจเป็นหนึ่งเพื่อให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปในทิศทางที่มุ่งหวัง (Engagement) โดยการพัฒนาการบริหารจัดการให้เกิดการสื่อสาร (Communication) การประชาสัมพันธ์ การจูงใจและสร้างความตระหนักในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย โดยใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น การประชุมสัมมนา การทำกิจกรรมร่วมกัน การประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนในมหาวิทยาลัยทราบข้อมูลด้วยสื่อที่มีรูปแบบทันสมัย

2. มีใจใฝ่เรียนรู้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) เพื่อให้มีศักยภาพพร้อมในการสอนการดูแลนิสิต และการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย “คน” จึงควรได้รับการพัฒนาในด้าน

2.1 พัฒนาให้เป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)

2.2 พัฒนาการสอน โดยให้ “คน” มีบทบาทในลักษณะเป็น ผู้สอน ผู้สนับสนุน (Moderator) ส่งเสริมให้นิสิตเกิดกระบวนการคิด การแสวงหาความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการเรียนและการสอน เนื้อหาที่สอนต้องได้รับการพัฒนาให้ทันสมัย เพื่อจูงใจให้นิสิตเกิดความสนใจในการเรียน

2.3 ความร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรและเนื้อหาให้มีความทันสมัย โดยคณาจารย์เข้าไปเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในหมู่คณาจารย์ นักวิชาการ และชุมชน เพื่อเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น

2.4 ให้มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและทักษะทางเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้ และมีความเข้าใจในสังคมปัจจุบัน รวมถึงส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. มีแบบแผนทางความคิด (Mental model) ให้เข้ากับระบบการบริหารจัดการแบบใหม่ และโลกปัจจุบันที่มีลักษณะเป็นโลกาภิวัตน์ สังคมจึงมีลักษณะเป็นพหุวัฒนธรรม จึงควรพัฒนาคนให้มีความเข้าใจในสังคมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ พัฒนาให้มีหัวใจของความเป็นเจ้าของกิจการหรือการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship mindset) มีหัวใจความคิด การคิดสร้างสรรค์ เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย พยายามแสวงหาข้อได้เปรียบและโอกาส มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความอดทนต่ออุปสรรค มีวินัย รวมถึงการติดตามตรวจสอบความผิดพลาดและความก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ

4. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) มีวิธีการคิดแบบเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอน และมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เป็นองค์รวม (Holistic thinking) จะทำให้เกิดการทำงานอย่างมีระบบ มีความเข้าใจในงาน มีการวางแผน การแบ่งงาน การปฏิบัติงานแบบเป็นขั้นตอน การตัดสินใจ และการประเมินผลเพื่อพัฒนา

5. การเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning) คือ มีลักษณะการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่น กลุ่มอื่น หรือเครือข่าย เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ก่อให้เกิดความรู้ที่กว้าง และสร้างให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่จะยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และเปิดรับโลกทัศน์ใหม่ ๆ

มหาวิทยาลัยจะพัฒนาตนเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0 จะต้องพัฒนาให้ “คน” มีลักษณะ 5 ประการ ตามแนวคิดเชิงทฤษฎี โดยประยุกต์เข้าสู่การมีลักษณะใหม่ตามยุคสมัยสรุปได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ลักษณะของ “คน” ตามแนวคิดเชิงทฤษฎีและแบบใหม่

ลักษณะ “คน” ตามแนวคิดเชิงทฤษฎี	วิธีการดำเนินการ	สร้างลักษณะของ “คน” แบบใหม่
มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)	การสื่อสาร (Communication) การประชาสัมพันธ์ และการจูงใจ (Motivation)	ความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย (Engagement) และสร้างความตระหนัก (Awareness) ในวิสัยทัศน์
มีใจใฝ่เรียนรู้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery)	การพัฒนา	ผู้ที่สามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)
มีแบบแผนทางความคิด (Mental model)	การพัฒนา การจูงใจ (Motivation) และการสรรหา (Recruit)	ความเป็นเจ้าของกิจการหรือการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship mindset)
การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	การพัฒนาและการจัดระบบงาน	มีความคิดแบบองค์รวม (Holistic thinking)

การเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning)	การพัฒนา การจูงใจ (Motivation) และการฝึกปฏิบัติ (Training)	การยอมรับความคิดที่แตกต่าง และการเป็น ผู้รู้จักแบ่งปัน (Sharing) ความรู้และความคิด
---------------------------------------	---	---

การนำแนวคิดเชิงทฤษฎีเป็นกรอบในการพัฒนาองค์การของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความชัดเจนและการปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป สรุปได้ว่า “คน” ของมหาวิทยาลัยในยุคไทยแลนด์ 4.0 ต้อง 1) มีความผูกพันและความตระหนักรู้ต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 2) เป็นผู้ที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสม่ำเสมอตลอดชีวิต 3) มีความเป็นเจ้าของกิจการหรือการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship mindset) 4) มีความคิดแบบองค์รวม (Holistic thinking) 5) มีการยอมรับความคิดที่แตกต่าง เป็นผู้แบ่งปัน (Sharing) ความรู้และความคิด

มหาวิทยาลัยจะพัฒนาการเรียนรู้เพื่อทำให้กลุ่มคนมีลักษณะดังที่กล่าวมา “คน” ต้องมีบทบาท ดังนี้

กลุ่มผู้บริหาร ต้องมีบทบาท ดังนี้

ต้องมียุทธศาสตร์กว้างและไกล คือ สามารถนำสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และลักษณะของมหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมแก่บริบทของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ให้การสนับสนุนส่งเสริม ให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ

สนับสนุนและปฏิบัติตนให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมแก่คณาจารย์และบุคลากร ได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทุ่มเททำงาน ซึ่งจะสร้างให้อาจารย์และบุคลากรเกิดความผูกพัน(Engagement) ต่อมหาวิทยาลัย

แสวงหาความร่วมมือจากเครือข่ายสถานประกอบการ สถานศึกษา และชุมชน

กลุ่มคณาจารย์และบุคลากร ต้องมีบทบาท ดังนี้

มีใจมุ่งมั่นร่วมในการรับโอกาสด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผ่านการทำวิจัย การอบรม และสื่อต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

แสวงหาความร่วมมือกับสถานประกอบการ สถานศึกษา และชุมชน ในทั้งและต่างประเทศ เพื่อการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและนิสิต

นำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้ใหม่ ๆ ไปดำเนินการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนิสิต เครือข่ายสถานประกอบการ เครือข่ายสถานศึกษา และชุมชน เพื่อนำไปพัฒนาต่อไปอย่างสม่ำเสมอ

นิสิตและศิษย์เก่า ต้องมีบทบาท ดังนี้

มีความตั้งใจในการแสวงหาความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใหม่ ๆ ผ่านการทำกิจกรรม การเรียน สื่อ และการฝึกประสบการณ์การทำงานร่วมกับการเรียน และการเรียนร่วมกับเพื่อนนิสิต

ต่างชาติ รวมไปถึงการให้ความคิดเห็นในการปรับหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนให้ทันสมัย
เหมาะสมกับความต้องการการเรียนรู้

มีความใส่ใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และนโยบายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มความสามารถ
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีใจใฝ่พัฒนาตนตาม “อัตลักษณ์” ของนิสิตที่มหาวิทยาลัยมุ่งหวัง

มีความระมัดระวังในด้านการใช้เทคโนโลยีและสื่อสมัยใหม่ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้เชิง
วิชาการ

มีลักษณะการเป็นพลโลก ได้แก่ เป็นผู้มีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับมติ
ของเสียงส่วนใหญ่ เคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น เคารพกฎหมายและปฏิบัติตามกฎระเบียบและ
ข้อบังคับของสังคม เช่น ไม่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น หรือไม่ทำผิดกฎหมาย ทำให้สังคมสงบสุข อยู่
ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ ไม่คิดร้ายต่อกัน เป็นผู้นำ มีน้ำใจประชาธิปไตย มีส่วนร่วมในกิจกรรม
การเมืองการปกครอง มีส่วนร่วมในการป้องกัน แก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง
เช่น การสอดส่องพฤติกรรมมั่วสุม การไม่หลงเชื่อข่าวจากสื่อ การกล่าวร้ายโจมตี ไม่สนับสนุนการ
แก้ปัญหาคาความขัดแย้งที่ไม่สันติและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตาม
หลักธรรมมีความรับผิดชอบต่อตนเอง สังคม ชุมชน ประเทศชาติ เช่น การปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับ
มอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

กลุ่มคนจากเครือข่ายของสถานประกอบการ ต้องมีบทบาท ดังนี้

เป็นผู้ร่วมพัฒนาหลักสูตร เป็นผู้ร่วมพัฒนาเนื้อหาในการสอน

เป็นผู้ส่งบุคลากรหรือพนักงานเข้ารับการเรียนรู้จากมหาวิทยาลัย

เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและ
นิสิตของมหาวิทยาลัย

เป็นแหล่งทุนวิจัยและแหล่งข้อมูลงานวิจัย

เป็นแหล่งสอนสหกิจศึกษา และเป็นแหล่งการเรียนรู้ผ่านการทำงาน (Work - integrated
Learning: WIL) เป็นแหล่งฝึกงาน ฝึกประสบการณ์ และแหล่งจ้างงานของนิสิต เป็นผู้ได้รับความรู้
จากงานวิจัย และได้รับบุคลากรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการ

กลุ่มคนจากเครือข่ายสถานศึกษา แบ่งเป็น

1. สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ต้องมีบทบาท คือ

สนับสนุนส่งเสริมอาจารย์และผู้เรียนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งในเชิงวิชาการ
งานวิจัย การทำนุบำรุงศาสนาและวัฒนธรรม การบริการวิชาการ ก่อเกิดความร่วมมือเพื่อดำเนิน
กิจกรรมนอกห้องเรียนและในห้องเรียนให้แก่ นิสิตและอาจารย์

2. สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ต้องมีบทบาท คือ

การเป็นผู้ได้รับการบริการวิชาการจากมหาวิทยาลัย สนับสนุนส่งเสริมและให้ข้อมูลแก่นักเรียนในระดับมัธยมศึกษาที่เตรียมความพร้อมในการเรียนระดับอุดมศึกษา

กลุ่มคนจากเครือข่ายชุมชน ต้องมีบทบาท คือ

การสนับสนุนและร้องขอการบริการเชิงวิชาการ

เป็นแหล่งทุนวิจัย แหล่งข้อมูลวิจัย แหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้การเรียนรู้แก่มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรสร้างความร่วมมือ (Cooperation) ของเครือข่ายทั้ง 3 แบบ ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี มีความปรารถนาดีต่อกัน ร่วมคิด ร่วมสร้าง เพื่อเกิดการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน เกิดประโยชน์กับทั้งสองฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างยั่งยืน หรือการสร้างความผูกพัน (Engagement) ให้เกิดขึ้น จะนำไปสู่การพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความยั่งยืนในเชิงเศรษฐกิจ การพัฒนาการเรียนรู้ของคนในมหาวิทยาลัย จะดำเนินการไปได้อย่างมีคุณภาพต้องอาศัยความร่วมมือ (cooperation) โดยจะทำให้เกิดคุณภาพได้นั้น ต้องมีความจริงใจและความผูกพันต่อบทบาทที่ทุกกลุ่มคนมีต่อมหาวิทยาลัยอย่างมาก กล่าวได้ว่า ความร่วมมือ (Cooperation) ที่มีคุณภาพต้องมีลักษณะของความผูกพัน (Engagement) ต่อมหาวิทยาลัยเป็นองค์ประกอบสำคัญ

องค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งเสริมให้ “คน” นำพามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การบริหารจัดการ

1.1 มหาวิทยาลัยต้องกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และสื่อสาร (Communication) ไปสู่กลุ่มคนทุกระดับอย่างชัดเจน

1.2 สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการหลากหลาย เช่น

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat organization) ทำให้การทำงานมีความรวดเร็ว เพราะมีการแบ่งงาน การมอบอำนาจ การประสานงาน การสั่งการ และการส่งข้อมูลย้อนกลับอย่างชัดเจน รวมถึงการแก้ปัญหารวดเร็วและตรงประเด็น เนื่องจากมีระบบสายการบังคับบัญชาสั้น

การจัดกิจกรรมและบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การบริหารแบบ Agile management คือ จัดแบ่งอำนาจหน้าที่การทำงานเป็นกลุ่มเล็ก ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว มีการประสานงานรวดเร็ว (coordination) จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจัดให้มีกลุ่มผู้ชำนาญงานเฉพาะทำงานโครงการหรืองานที่ต้องการความยืดหยุ่นและรวดเร็ว

การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนการสอนให้มีความเป็นนานาชาติ

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน การสื่อสาร และการประสานงาน

การให้งบประมาณแก่โครงการที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ฯลฯ

2. การจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการส่งเสริมให้กลุ่มคนได้ 1) แสวงหาความรู้ และการจัดอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวก หรือจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการแสวงหาความรู้ 2) สร้างองค์ความรู้ โดยการทำวิจัยร่วมกับสถานประกอบการ (Market research) หรืองานวิจัยร่วมกับชุมชนตามศาสตร์ที่เชี่ยวชาญ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับคณาจารย์และนักวิชาการ ทั้งในและต่างประเทศ 3) มีการจัดเก็บความรู้ ที่ใช้ระบบเทคโนโลยีในการจัดเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ นำมาใช้หรือเผยแพร่ ง่าย 4) มีการเผยแพร่ความรู้และการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น MOOC, E-learning, E-book เพื่อให้เกิดการเผยแพร่ความรู้ในวงกว้าง การเผยแพร่ความรู้ผ่านการบริการวิชาการ การอบรม การเป็นที่ปรึกษาให้แก่สถานประกอบการ หรือชุมชน การนำเสนอผลงานวิจัย การนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์

3. การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยควรพัฒนาด้านอุปกรณ์เพื่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต และบุคลากรในการดูแลระบบต่าง ๆ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้บนฐานเทคโนโลยี เช่น E-book, E-learning, YouTube และฐานข้อมูลต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยในยุคไทยแลนด์ 4.0 มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวผ่านการจัดการเรียนรู้ โดยองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) คน 2) การสร้างความผูกพัน (Engagement) 3) การสร้างความร่วมมือ 4) การสื่อสารและการประสานงาน 5) การบริหารจัดการ 6) การจัดการความรู้ 7) การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ อย่างหลากหลาย จะทำให้การพัฒนาการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสร้างให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2561). สารประชากร มหาวิทยาลัยมหิดล.

ค้นเมื่อ 27 มกราคม 2561, จาก <http://www.ipsr.mahidol.ac.th>

สันธยา ดารารัตน์. (2557). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.

การประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2557. (หน้า 410 - 417). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัยราชพฤกษ์. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

(พ.ศ. 2561 - 2580). ค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2561, จาก www.moac.go.th

Ahmed A Alkhalifah. (2018). *Improvement of the College of Telecommunication Information Network QoS by Renewing Its Basic Infrastructure*. *International Journal of Higher Education*, 7(5): 138 - 149.

- Dararat, S. (2014). *Organization Development Toward learning Organization: Case Study of a Private Higher Education Institution*. **National Research Conference 2014**. p. 410 – 417. Pathum Thani: Rangsit University. (in Thai)
- Institute for Population and Social Research. (2018). Retrieved on January, 27th 2016, from <http://www.ipsr.mahidol.ac.th>
- Key Matthews, Alexander Dwyer, Lorelei Hine, and Jarred Turner. (2018). **Conceptions of students as partners**. Retrieved on November, 29th 2018, from <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0257-y111>
- Louis S Nadelson, Aparna D.Nageswaran Palmer, Tom Benton, Ram Basnet, Meghan Bissonnette, Laureen Cantwell, et all. (2018). *Developing Next Generation of Innovators: Teaching Entrepreneurial Mindset Elements across Disciplines*. **International Journal of Higher Education**, 7(5): 114 - 126.
- Michael J Marquardt. (2002). **Building the Learning Organization**. CA: Davies-Black.
- Robert Bringle, and Julie Hatcher. (1996). *Implementing Service Learning in Higher Education*. **Journal of Higher Education**, 67(2): 221.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.
- Zeynep Ayvaz-Tuncel. (2018). *Factors Supporting and Preventing Academics from Becoming Lifelong Learners*. **International Journal of Higher Education**, 7(4): 55 - 62.