

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงแบ่งสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

2.3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

2.3.3 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้

2.3.4 ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้

2.3.5 ความสำคัญของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.6 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.7 ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.8 กรอบความคิดเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.9 หลักการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.10 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

2.3.11 การจัดทำตัวบ่งชี้เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการอุดมศึกษา

2.3.12 เครื่องวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.4.1 ความหมายของรูปแบบ

2.4.2 ประเภทของรูปแบบ

2.4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

2.4.4 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การศึกษาชั้นอุดมศึกษาของประเทศไทย เริ่มตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งมีทั้งโรงเรียนแพทย์ โรงเรียนกฎหมาย และโรงเรียนข้าราชการพลเรือน ซึ่งต่อมา ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการสถาปนามหาวิทยาลัย แห่งแรกของประเทศไทย อันได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยอีกหลาย แห่งต่อมา แต่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นมานั้นอยู่ภายใต้การปกครองของหลายกระทรวง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ สังกัดกระทรวง สาธารณสุข มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สังกัดกระทรวงเกษตร เป็นต้น ซึ่งทำให้ยากแก่การบริหาร จัดการ ดังนั้น เมื่อปี พ.ศ. 2502 จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติให้มีการโอนมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มา สังกัดสำนักงานกฤษฎีกา เพื่อความสะดวกทั้งด้านวิชาการและการบริหารงาน

ต่อมา ปี พ.ศ. 2514 สภาการศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับ ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัย ได้ เสนอต่อจอมพลถนอม กิตติขจร หัวหน้าคณะปฏิวัติว่า มหาวิทยาลัยควรมีอิสระในการปกครอง ตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ จึงควรแยกมหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐบาล หรือ ตั้งทบวงอิสระในสังกัดสำนักงานกฤษฎีกา เพื่อเป็นต้นสังกัดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดังนั้น จึงมี ประกาศคณะปฏิวัติ เมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 ให้สถาปนา "ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ" ขึ้น โดยมีรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำกับดูแล ซึ่งปี พ.ศ. 2520 ได้มีพระราชบัญญัติ เปลี่ยนชื่อ "ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ" เป็น "ทบวงมหาวิทยาลัย" และยกฐานะเป็นทบวงอิสระ ไม่อยู่ในสังกัดสำนักงานกฤษฎีกา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และเมื่อปี พ.ศ. 2546 มีประกาศพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ทำให้ "ทบวงมหาวิทยาลัย" เปลี่ยนเป็น "สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา" สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังเช่นปัจจุบัน

กระบวนการเรียนการสอนเปรียบเสมือนหัวใจของการจัดการศึกษาเป็นกลไกที่สำคัญ ยิ่งในการพัฒนาให้มีคุณภาพ เป็นคนดี มีความรู้ ความคิด ความสามารถ ทั้งในการพัฒนาคน และ อาชีพการงานในสังคมอย่างมีความสุข และเนื่องจากสภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่าง

รวดเร็ว กระบวนการเรียนการสอนต้องมีการพัฒนาและนำมาใช้ในการพัฒนาคน โดยให้สามารถเผชิญชีวิตอยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสังคมในช่วงวิกฤตการณ์ดังในปัจจุบัน ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำเป็นต้องเร่งดำเนินการพัฒนา ค้นหา รูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้ครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพ ในการพัฒนาคนให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม ประเทศชาติ และโลก ส่งผลให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม ประเทศชาติ และโลก ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2541, น.63)

การปฏิรูปการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนจะสำเร็จ ลุล่วงอย่างดีได้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย เร่งร่วมกันพัฒนาในหลายด้านหลาย ประการพร้อม ๆ กัน การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นด้านหนึ่งของการปฏิรูปที่ทุกฝ่ายเชื่อมั่นว่า หากได้ ดำเนินการอย่างจริงจังแล้ว ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิรูปการศึกษาจะเกิดขึ้น และคุณภาพการศึกษาจะ ได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างแน่นอน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ(2543, น.5) ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ก่อให้เกิดกระแสการตื่นตัว ครั้งใหญ่ของครูอาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาทั้งหลาย เพราะนับแต่นี้ไป การศึกษาของประเทศ ต้องมีการปฏิรูปปรับเปลี่ยนโฉมหน้าใหม่ไปสู่การจัดการศึกษาอบรมให้เกิด ความรู้คู่คุณธรรม และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาลักษณะของคนไทย ที่พึงปรารถนา คือ ดี เก่ง และมีความสุข ปรากฏสัมฤทธิ์ผล (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและ กระทรวงศึกษาธิการ (2543, น.1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษาเป็นการ ปฏิรูปการเรียนรู้ที่ถือว่าเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะมาตรา 24 กระบวนการเรียนรู้ ต้องจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างของ ผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และประยุกต์ใช้ เพื่อป้องกัน และแก้ปัญหาให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการ อ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุล รวมทั้งปลูกฝัง คุณธรรมค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม คือการเรียนอำนวยการความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และใช้การวิจัยเป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอน และผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลาย พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ, 2543, น.10)

อีกทั้งประเวศ วะสี (2543, น.9) ยังได้กล่าวว่า ธรรมชาติของความเป็นมนุษย์คือ การเรียนรู้ เมื่อการเรียนรู้เป็นไปอย่างธรรมชาติ มนุษย์มีความสุขและสนุก ธรรมชาติของมนุษย์อีกอย่างหนึ่ง คือ มีความสนุกกับการเรียนรู้ของใหม่ กระบวนการเรียนรู้ที่ดี ควรจะทำให้มนุษย์มีความสุขหรือความสุขในการเรียนรู้ สามารถพัฒนามนุษย์ไปให้เต็มศักยภาพ ให้คิดเป็น ทำเป็น และอยู่ร่วมกันเป็น ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ครูควรส่งเสริมให้นักเรียนร่วมคิดร่วมทำ ในการมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมและในการทำงานและสำหรับตัวครูเอง ต้องฝึกให้เชี่ยวชาญ ในการส่งเสริมการรวมตัวร่วมคิดร่วมทำ หรือการสร้างความเป็นชุมชน

ปัจจุบันในการจัดการเรียนการสอนของครู ยังปรากฏคำพูดที่ว่า “ครูมักจะสอนศิษย์ตามแบบที่ตนเองได้รับการสอน” อยู่ในระบบการศึกษาไทย การริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงการศึกษาจะต้องเริ่มที่การเรียนรู้ของครู เราจะมั่นใจได้ว่าครูจะนำกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่มาใช้ในห้องเรียน ก็ต่อเมื่อกระบวนการเรียนรู้ และการฝึกหัดครูได้เปลี่ยนแปลงไป ครูต้องสร้างกิจกรรมการเรียนการสอน ต้องปลูกฝังให้นักเรียนคิดอย่างมีระบบ คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาเป็น มีพัฒนาการที่ดีทั้งกายและใจ มีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่ไปด้วย ไม่มุ่งเน้นเฉพาะการสอนด้วยวิชาการหรือวิชาชีพเท่านั้น ควรจะรวมไปถึงการพัฒนานักเรียนให้มีความพร้อมทุกด้าน เพื่อประโยชน์ต่อนักเรียน สังคม และประเทศชาติ ครูผู้สอนมีบทบาทมากที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่จบการศึกษาไปแล้วเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีสติปัญญา อันจะนำไปพัฒนาสังคมประเทศชาติอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ อาจารย์ผู้สอนควรมีศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินกิจกรรมการสอน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ, 2543, น.15)

2.1.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่เน้นถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ระบุในมาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผล ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราช

กฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ

- 1) ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- 2) ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 3) ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคน เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม
- 4) ต้องมีการสร้างความรู้มีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546)

เพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวบ่งชี้ในการประเมินหน่วยงานราชการ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น“องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษาของนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรการเรียนรู้ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ไว้ดังนี้

- 3.1 มีการทบทวน และจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ประชาคมของสถาบันรับทราบ
- 3.2 มีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- 3.3 มีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ร้อยละ 100
- 3.4 มีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้
- 3.5 มีการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการงานปกติและปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

(1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

(2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

(3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

(4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

(5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

(6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

(7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

(8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเหตุผลที่ทำให้เราต้องหันมาให้ความสนใจกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) อีกทั้งเนื่องจากความท้าทายและความกดดัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติในการทำงาน ความท้าทายในการแข่งขันของสภาพเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน การเพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดนโยบาย กฎหมาย รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวกับ LO ไม่ว่าจะเป็น

การปรับเปลี่ยนจากสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ล้วนแล้วเป็นภารกิจที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนาองค์กร ให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเองอย่างยั่งยืน อีกทั้งผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ ให้มีคุณภาพได้ตามภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา (Pedler et al., 1991) กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learner Center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action Learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

Peter M. Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นທີ່ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)"

Marquardt and Reynolds (1994) มีความเชื่อว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การ

ปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

วิจารณ์ พานิช (2550) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง “องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้”

สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ องค์การที่มีสมาชิกปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สามารถแสดงศักยภาพ สร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ

2.2.2 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

Senge (1990, p.3) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการในหนังสือเรื่อง วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การการเรียนรู้ (The fifth disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

การที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความมุ่งมั่น ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมามีความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบขององค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่

คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้

- การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จภายใต้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

- ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กร ก็คือการเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

- การเปิดใจ (Open – mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

- ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

- มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้ให้รู้จริง” ในเรื่องหนึ่งการรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรจึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา

“ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์การจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่เมื่อเวลาผ่านไป ความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น “ไม้ตายซาก” ในองค์การซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือทอดยถาเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาจิต และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล



ภาพที่ 2.1 กรอบความคิดของการคิด

จากภาพที่ 2.1 แสดงกรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน

1) ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้น ไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ

2) คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้ว ก็คือการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3) ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น

- การสรุปความ (Drawing Conclusion)
- การให้คำจำกัดความ (Defining)

- การวิเคราะห์ (Analyzing)
- การผสมผสานข้อมูล (Integrating)
- การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Constructing)
- การค้นหาแบบแผน (Finding Patterns)
- การคาดคะเน (Predicting)
- การตั้งสมมุติฐาน (Formulating Hypothesis)
- การทดสอบสมมุติฐาน (Testing Hypothesis)
- การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying)

4) ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่

- การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือการคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่นมองข้อดีและข้อเสีย มองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น
- การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือการทดสอบสมมุติฐานโดยผ่านกระบวนการค้นหาวิจัยข้อมูล
- การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิกำบังปลาของระบบคิวซ์
- การคิดเชิงบวก คือการคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์
- การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

5) บทสรุปเป็นการนำผลกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในการสถานการณ์ต่างๆ เช่น

- การตัดสินใจ ว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ
- การแก้ปัญหา ตัดสินใจว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใด
- การศึกษาวิจัย นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่
- การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โมเดลความคิดในมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนการทัศน์ (Paradigm shift) ใหม่เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนการทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้าง

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้

จุดหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1. ช่วยให้ข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
2. ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร
3. ช่วยจัดการให้บุคลากรได้มีโอกาสนพบปะพูดคุยความในใจของเขา
4. ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการ

รวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ทีมแห่งการเรียนรู้ นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มิได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองทีละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

ความสามารถในการปรับกระบวนการทัศนเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

4.1 การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจ ในระบบราชการหมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอน ลักษณะที่สำคัญก็คือสายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบเท่ากันหมด

4.2 การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริกภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่ม จะอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและความคุมโดยเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือเป็นทั้งโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่ และเป็นสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กัน

ทั้งสองแบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับความนิยมในเรื่องของทีมทำงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบโครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือ ขวัญ และกำลังใจของทีมงาน

ทีมแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม

1) ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์กรหมายถึงวิถีทางที่จะให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

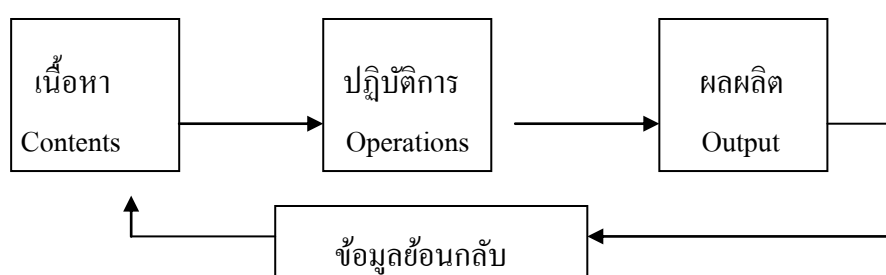
2) ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการปรับโครงสร้างของกรมฯ ให้

แบบลงก็มีความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะ
ได้สามารถสนองต่อการกิจใหม่ได้

สรุปได้ว่าทีมแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจาก
หลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่
ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็น
กระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการ
พัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and
the trees)

ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอมองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ
การคิดเชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้มาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือ
โมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป



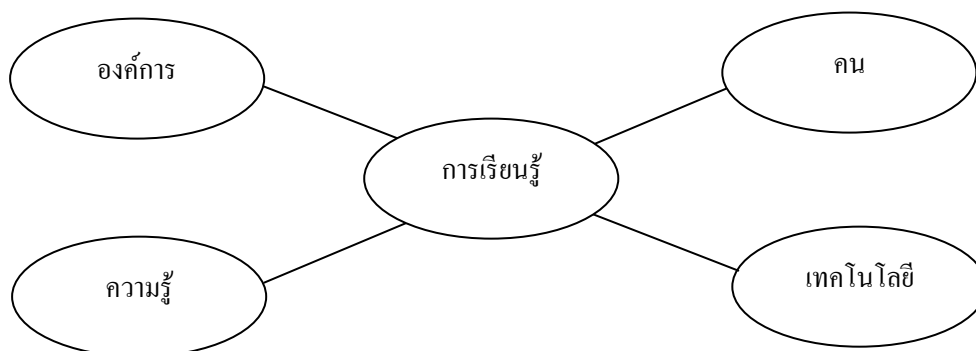
ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการคิดเชิงระบบ

ภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงการใช้เนื้อหา (Contents) อันได้แก่ข้อมูลข่าวสารที่องค์กร
รวบรวมไว้นำมาผ่านขั้นปฏิบัติการ (Operations) หมายถึงกระบวนการคิดต่าง ๆ ที่องค์กรมีความ
ชำนาญ เช่น การทำความเข้าใจ การหาข้อสรุป การประเมินค่า ซึ่งในขั้นปฏิบัติการนี้ทีมแห่งการ
เรียนรู้เป็นผู้ปฏิบัติโดยผลผลิตจะได้แก่วิธีการแก้ปัญหา การประยุกต์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่ง
ภายหลังจะนำข้อมูลทั้งหมดย้อนกลับมาเก็บไว้ในรูปของเนื้อหา/ข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่พร้อม
จะมีการถ่ายโอนให้ทุกทีมภายในองค์กรเป็นวงจรต่อไป แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานใน
องค์กรต่าง ๆ จะมีความเก่งและมีความสามารถในการคิดก็ตาม แต่องค์กรจำนวนมาก ก็ยังไม่
ประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังคิดกันไม่เป็น คือยัง
ไม่รู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ ยังคงมองแบบแยกส่วน (มองไม่เห็นภาพรวม) และอ่านสถานการณ์ที่
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ออก หรือตามโลกแห่งความก้าวหน้าไม่ทัน

องค์การที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่นหรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์การด้วยเช่นกัน

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt and Reynolds

Michael J. Marquardt and Reynolds พบว่า ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของ The Systems-Linked Organization Model (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.132-158) ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 ระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt (1996, p.21)

องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.132-158) ได้แก่

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร มีระดับดังนี้ ระดับการเรียนรู้ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์การแห่งการเรียนรู้เรื่องภายใน องค์การการเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์การเรียนรู้อานาคตและโอกาสธุรกิจ องค์การนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด - วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใช้พลังแห่งความกลัว เป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กร มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่

วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์การและสมาชิกขององค์การยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์การไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่ก็คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์การ การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วยหรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์การมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม(Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย(Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

2. องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร / ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ / ลูกค้า 4) คู่ค้า 5) พันธมิตร / หุ้นส่วน 6) ชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าคำนิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge กับ Marquardt แตกต่างกันบ้างเป็นบางส่วน เพราะของ Peter M Senge จะชี้ให้เห็นถึงการทำงานแบบเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และมีการแสดงความคิดเห็นของคนภายในองค์การ ส่วน Marquardt จะเป็นการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลในองค์การ ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ 1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action) 2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program 3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก 4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ 5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

เศรษฐกิจชุมชน ค่าใช้จ่ายสูง ขาดความร่วมมือไม่ประสานงาน ธุรกิจแข่งขันกันอย่างรุนแรง พนักงานท้อแท้ ปรับให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ Learning Organization คนใฝ่รู้เพื่อพัฒนาองค์การ ก้าวไปค้ำทางธุรกิจทั้งปัจจุบัน และอนาคต ร่วมแรงร่วมใจ ได้ผลงาน บุคลากรมีพลังทำงาน ประสานการทำงาน โดยใช้ศักยภาพเต็มที่ สรุปหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะ ให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการคือ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม หลัก 5 ประการนี้เกี่ยวเนื่องและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตราหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลัง ตัวอย่างขององค์การการเรียนรู้ บริษัท Fuji Xerox ประเทศญี่ปุ่น มีการจัดตั้งหน่วยที่เรียกว่า Knowledge Dynamics Initiative (KDI) ขึ้นมา โดยเป็นหน่วยที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทต่าง ๆ

ในเครือในการพัฒนาระบบ KM ขององค์กร รวมทั้งสามารถหารายได้จากการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรอื่นๆ ด้วย ซึ่งในการพัฒนาระบบ KM นั้น บริษัท Fuji Xerox ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร (Human Oriented Management) ส่วนการพัฒนา IT เป็นเพียงปัจจัยสนับสนุน ไม่ใช่ปัจจัยนำของการพัฒนา ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของบริษัทพบว่า การใช้การพัฒนา IT เป็นปัจจัยนำเพื่อพัฒนาระบบ KM ขององค์กร เป็นความผิดพลาดอย่างมาก และจะนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับคนและสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge การจัดการความรู้ของ Fuji Xerox นั้นเน้นความสัมพันธ์ของ 3 มิติ คือคน (Human Perspective) บรรยากาศแวดล้อม (Environment Perspective) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Perspective) โดยจากวิสัยทัศน์ของบริษัทที่กำหนดว่า “สร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่ใช้องค์ความรู้ (Provide environment to support knowledge worker)” จะเห็นได้ว่า บริษัท Fuji Xerox ให้ความสำคัญอย่างมากในการสร้างปัจจัยด้านบรรยากาศแวดล้อม ซึ่งที่เรียกว่า “Ba” ที่กระตุ้นและเอื้อให้คนในองค์กรเกิดความใฝ่เรียนรู้และใช้องค์ความรู้เพื่อให้เกิดผลในทางธุรกิจ (Leverage individual ideas and passion into business results) รวมทั้งมีการสร้าง Community of Practice (CoP) เพื่อต้องการเชื่อมโยงคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ โดยใช้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ (Informal) และจุดเน้นที่สำคัญคือ “การเชื่อมโยงคน” ไม่ใช่ “การรวบรวมข้อมูล” (KM is not “Collecting Data” but “Connecting People”) นอกจากนี้ บริษัทมีค่านิยมพื้นฐาน คือเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความคิด (Ideas) สามารถเริ่มต้นทำสิ่งใหม่ได้เสมอ สำหรับ Fuji Xerox ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเล็งเห็นความสำคัญขององค์ความรู้และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรโดยใช้ความ

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Pedler , Burgoyne and Boydell

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1988, p.144) (อ้างถึงใน Marquardt & Reynolds, 1994) ได้เสนอแบบจำลองบริษัทการเรียนรู้ (The Learning Company Model) ไว้ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูก

เกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เกี่ยวกับการลงทุน

3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดการ สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

2) การเรียนรู้ข้ามองค์การ (Inter-company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดการลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดการ ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์ และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์การถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

2) การพัฒนาตนเองของทุกคน (self-development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Gephart and others

Gephart et al (1996, pp.35 - 45) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะ ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แค่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้ อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุน ความเป็นผู้นำที่เป็นครูเป็นที่เลื่อมใส
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ วิจารย์ พานิช

วิจารย์ พานิช (2550, น.167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงาน และระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์การนั้น รวมทั้งการสร้างคน ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ

และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียนว่า วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างคนเพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กรและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิด ในลักษณะ “บุคคลรอบรู้” (learning person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ประหยัดพลังงาน เพราะมีความสามารถในการรวมพลังในองค์กร และดึงดูดพลังจากภายนอก องค์กรเข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาโครงสร้างองค์กร โดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างชาญฉลาด องค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำทั้งในหมู่บุคลากร และระหว่างองค์กรกับภายนอก ทำให้เกิดแนวคิด หลักการ ทฤษฎี การบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฯลฯ องค์กรและหน่วยงานรวมทั้งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงตระหนักถึงการใช้การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) มีกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดทักษะและประสบการณ์มีความชำนาญเชี่ยวชาญเกิดทุนความรู้ (Knowledge Capital) สร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เพื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคคลรอบรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้(Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

วิจารณ์ พานิช (2550, น.168) ได้อธิบายรายละเอียดของหลักการดังกล่าวไว้พอสังเขป ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน มากกว่าภาพเป็น

จุด ๆ การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สังกรรม 3 ประการ แห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์การเรียนรู้เกิดจากบุคคลเรียนรู้ จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์การเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์การเรียนรู้เสมอไป ยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหาร หรือนักจัดการก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วย

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง แบบจำลองความคิด ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า generalization แบบจำลองความคิดอันเลื่องชื่อในทางการบริหาร คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์ มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะขี้เกียจ คอยแต่จะหาโอกาสเบี่ยงงาน ส่วนทฤษฎีวายมาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้นำพลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของความร่วมมือเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า commitment และ conviction ต่อองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระแทกความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง การกำหนด benchmarking แนวที่สอง เป็นการเปรียบเทียบกับภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกัน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง ในการเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักล้างกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อยหรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรงทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน เข้มทิศดังกล่าว คือ วิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจในสภาพดังกล่าว องค์กรและสมาชิกขององค์กรยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์กรไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่ก็คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์กร การเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม หมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลน้อย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้มากกว่า

หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตา มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลัง

สรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการของ Peter M. Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ่งต้องอาศัยการศึกษาที่ต้องแท้ และการกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การมากกว่าจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ จากการศึกษาปรัชญาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเสนอการสรุปองค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในตารางดังนี้

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีขององค์ประกอบหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช
การคิดเชิงระบบ System Thinking	การวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน	เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ		สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ	การคิดเชิงสังเคราะห์มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม Team Learning	มีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	การเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานเป็นทีม		มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้	การเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช
การมีแบบแผน ความคิด Mental Models	การคิดเป็น ลำดับขั้นตอน	วินิจฉัย ตัดสินใจใน เรื่องต่างๆ ได้ อย่างเหมาะสม		รู้จักคิดวิธี ใหม่ๆ	รู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ ถูกต้อง รู้จัก วิธีคิดหลาย ๆ วิธี
การเป็นบุคคล รอบรู้ Personal Mastery	สนใจและใฝ่หา ที่จะเรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	เรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องไป ตลอดชีวิต เพื่อ เพิ่มศักยภาพ ของตนเองอยู่ เสมอ	มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูล ซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศที่ สนับสนุนการ เรียนรู้	มีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ผู้คนร่วมกัน เรียนรู้	มีบุคคลเรียนรู้ หลาย ๆ คน มาทำงาน ร่วมกัน
การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน Shared Vision	สมาชิกทุกคน ได้รับการ พัฒนา วิสัยทัศน์ของตน ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์รวม ขององค์กร	ข้อตกลงที่ผ่าน กระบวนการมี ส่วนร่วมจนทุก คนเห็นพ้อง ต้องกัน	สร้างนโยบาย ขององค์กร โดยยึดถือการ มีส่วนร่วม		ข้อตกลงที่ ผ่าน กระบวนการ มีส่วนร่วมจน ทุกคนเห็น พ้องต้องกัน
พลวัตการเรียนรู้ Learning Dynamics		การเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการ เรียนรู้ ประเภท การเรียนรู้ และ ทักษะการ เรียนรู้			

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช
การเพิ่มอำนาจแก่ บุคคล		การเสริมความรู้ แก่บุคคล			
การจัดการความรู้ Knowledge Management		การจัดการความรู้ ในการแสวงหา ความรู้ การสร้าง ความรู้ การ จัดเก็บความรู้ และ การถ่ายโอน ความรู้		ผู้คนร่วมกัน เรียนรู้และ ถ่ายโอนการ เรียนรู้แก่กัน	
การปรับเปลี่ยน องค์การ Organization Transformation		การปรับเปลี่ยน องค์การประ กอบด้วย วิสัย ทัศน์ วัฒนธรรม องค์การ กลยุทธ์ โครงสร้าง	โครงสร้างที่ สั้น กระชับ และ มี ก ร ระ จ า ย อำนาจมากขึ้น	สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ วัฒนธรรมการ บริหารงานและ วัฒนธรรมของ องค์การ	สร้างค่านิยม ขององค์การ และ วัฒนธรรม องค์การ
การใช้เทคโนโลยี Technology Application	มีความสามารถ จะปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือ ไฮเทคเข้ามาช่วย ในการทำงาน	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐาน ของการเรียนรู้ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุน การปฏิบัติงาน	เทคโนโลยี สารสนเทศ ถูกใช้สร้าง ฐานข้อมูล และระบบการ สื่อสาร		
บรรยากาศองค์การ Organization Atmosphere			มีบรรยากาศที่ สนับสนุนการ เรียนรู้		

จากตาราง 2.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช และสามารถสรุปองค์ประกอบหลักต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 สรุปการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีหาองค์ประกอบหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช	ความถี่
การคิดเชิงระบบ	✓	✓		✓	✓	4
การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	✓	✓		✓	✓	4
การมีแบบแผน ความคิด	✓	✓		✓	✓	4
การเป็นบุคคลรอบรู้	✓	✓	✓	✓	✓	5
การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	✓	✓	✓		✓	4
พลวัตการเรียนรู้		✓				1
การจัดการความรู้		✓		✓		2
การเพิ่มอำนาจแก่ บุคคล		✓				1
การปรับเปลี่ยน องค์การ		✓	✓	✓	✓	4
การใช้เทคโนโลยี	✓	✓	✓			3
บรรยากาศองค์การ			✓			1

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า นักการศึกษาได้เสนอแนวคิด พอสรุปได้ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน โดย Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

4. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 5 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

5. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell และวิจารณ์ พานิช

6. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิด 1 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds

7. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิด 1 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds

8. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 2 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds และ Gephart and others

9. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช

10. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 3 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler และ Burgoyne and Boydell

11. บรรยากาศองค์การ (Organization Atmosphere) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิด 1 ท่าน คือ Pedler , Burgoyne and Boydell

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge ,Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และ ส่วนที่แตกต่างกัน ของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือก องค์ประกอบหลัก เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการศึกษาวิจัยต่อไป ซึ่งจากตารางที่ 2.2 จะได้ องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)
4. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
5. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
7. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

เมื่อได้องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลักแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ง่ายขึ้น เพื่อให้ได้องค์ประกอบย่อยจากองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

Kaiser (2000, p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับองค์การ ได้กล่าวถึง พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าหมายที่องค์การ กำหนดและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบหรือการคิดเชิงระบบ คือ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ที่ยอมรับและกำหนดขอบเขตของการทำงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกองค์การตรวจสอบได้ และการเสริมสร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ชี้แจงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ ขององค์การ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การต่อไป

Marquardt (1996, pp.179-191) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องเริ่มจากการมองภาพรวมทั้งองค์การก่อนมองว่าองค์การ

ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การมองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการคิดเชิงระบบจะช่วยให้สมาชิกมองเห็นหน่วยย่อยต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น และกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเน้นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ที่เกิดขึ้นกับสมาชิก การคิดเชิงระบบและการปฏิบัติงานต้องมีความสมดุลกัน รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลง องค์กรไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถ้านั้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ควรมีทั้งระบบขององค์กร และ Marquardt (1996, pp.106-107) ยังกล่าวอีกว่า ผู้นำจะต้องสนับสนุนการคิดแบบสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม เกิดเป็นแบบแผนในการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป็นแนวปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กรต่อไป

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการสร้างความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ มีความคิดแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น มีการใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด

ศุภชัย เมืองรักษ์ (2554) เสนอแนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบนี้ นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM: Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ว่า การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ มีความหมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องอาศัย การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการขององค์กรเป็นจุดหมาย ความสอดคล้อง หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ให้เป็นในทางเดียวกัน และการบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์

ดังนั้น การคิดเชิงระบบจึงต้องใช้ความสามารถในการมององค์ประกอบขององค์กรหรือมีระบบคิดแบบ “องค์รวม” และมีการปฏิบัติแบบ “บูรณาการ”

ตาราง 2.3 การวิเคราะห์หาค่าประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Michael J. Marquardt	Peter Senge	ศุภชัย เมืองรักษ์	ความถี่
พันธกิจ	พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของ สมาชิกที่มีการคิด เชิงระบบ	คิดและปฏิบัติ อย่างเป็น ระบบ เป็น แนวปฏิบัติ ตามพันธกิจ ขององค์การ	มีความคิดแบบ องค์รวม ทำให้ สามารถมอง กรอบงานได้ ชัดเจนขึ้น	การมองภาพ รวมขององค์การ โดยใช้ความ ต้องการของ องค์การเป็น จุดหมาย	4
ยุทธศาสตร์	กำหนดขอบเขต ของการ ปฏิบัติงาน	กำหนดแนว ทางที่มีประ สิทธิภาพเกิด เป็นแบบแผน ในการกำหนด ยุทธศาสตร์	เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของ การพัฒนา มีการ ปรับเปลี่ยน แนวคิด		3

ตารางที่ 2.4 สรุปการวิเคราะห์หาค่าประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Michael J. Marquardt	Peter Senge	ศุภชัย เมืองรักษ์	ความถี่
พันธกิจ	✓	✓	✓	✓	4
ยุทธศาสตร์	✓	✓	✓		3

จากตารางที่ 2.4 ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ ของนักวิชาการ ได้แก่ Sandra M. Kaiser , Michael J. Marquardt , Peter M. Senge และ ศุภชัย เมืองรักษ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่

เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

1. พันธกิจ
2. ยุทธศาสตร์

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

Marquardt (1996, p.153) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้นพนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไข ปัญหาต่างๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหาร (food) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ได้รับการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (stored) และถ่ายโอนความรู้ (transferred)

เสาวรส บุณนาค (2549, น.69) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างความรู้ สรรหาความรู้ และการถ่ายโอนองค์ความรู้ และปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

Senge (1990, p.3) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้บุคคลที่มีความเป็นเลิศ มีความใฝ่รู้จะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตนเอง สามารถควบคุมจิตใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต

ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง หรือ ทฤษฎีคอนสตรัคชันนิสซึม (Constructionism) เป็นทฤษฎีการเรียนรู้อีกทฤษฎีหนึ่ง ตามความเห็นของ Alan Shaw ได้ให้ความหมายของคำว่า คอนสตรัคชันนิสซึม ในรูปแบบของพัฒนาการของสังคมและจิตวิทยา ว่าเป็นแนวคิดหรือความเข้าใจที่

เป็นคอนสตรัคติวิซึม (Constructivism) คือ รูปแบบที่ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ ไม่ใช่เป็นผู้รับอย่างเดียว ดังนั้นผู้เรียนก็คือผู้สอนนั่นเอง แต่ในระบบการศึกษาทุกวันนี้ รูปแบบโครงสร้าง จะตรงกันข้ามกับความคิดดังกล่าว โดยครูเป็นผู้หยิบบันทึกความรู้ให้ แล้วกำหนดให้นักเรียนเป็นผู้รับความรู้นั้น อย่างไรก็ตามคอนสตรัคชันนิสซึม มีแตกต่างจากคอน-สตรัคติวิซึมตรงที่ทฤษฎีคอนสตรัคติวิซึมคือ ทฤษฎีที่กล่าวว่า ความรู้เกิดขึ้นสร้างขึ้นโดยผู้เรียน ไม่ใช่เป็นการให้จากผู้สอนหรือครู ในขณะที่คอนสตรัคชันนิสซึม มีความหมาย กว้างกว่านี้ คือ พัฒนาการของเด็กในการเรียนรู้มีมากกว่าการกระทำหรือกิจกรรมเท่านั้น แต่รวมถึงปฏิริยาระหว่างความรู้ในตัวเด็กเอง ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอก หมายความว่า เด็กสามารถเก็บข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและเก็บเข้าไปสร้างเป็นโครงสร้างของความรู้ภายในสมองของตัวเอง ขณะเดียวกันก็สามารถเอาความรู้ภายในที่เด็กมีอยู่แล้วแสดงออกมาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ ซึ่งจะเกิดเป็นวงจรต่อไปเรื่อย ๆ คือ เด็กจะเรียนรู้เองจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอกแล้วนำข้อมูลเหล่านั้นกลับเข้าไปในสมองผสมผสานกับความรู้ภายในที่มีอยู่แล้วแสดงความรู้ออกมาสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก

Edgar Schein (1985) ได้ยกตัวอย่างค่อนข้างชัดเจนที่เกี่ยวกับความซับซ้อนในการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Orientation Assessment) การพิจารณารูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร (Learning Orientation) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องทำทันทีควบคู่กันไปกับการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรจะเลือกรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสมรรถภาพขององค์กร โดยทั่วไปมีอยู่ด้วยกัน 7 ประเภท คือ

1. วิธีการหาความรู้ (Knowledge Source)
2. โฟกัสที่เนื้อหาหรือที่กระบวนการ (Content - process Focus)
3. การเก็บความรู้ (Knowledge Reserve)
4. วิธีการเผยแพร่ความรู้ (Dissemination Mode)
5. ขอบเขตการเรียนรู้ (Learning Scope)
6. Value Focus
7. Learn Focus

ตาราง 2.5 วิเคราะห์การหาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	เสาวรส บุญนาค	Peter M. Senge	Alan Shaw	Edgar Schein	ความถี่
การแสวงหา ความรู้	ความรู้จาก การได้รับ ความรู้ (acquired)	สรรหา ความรู้	รักที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหา สิ่งที่ดีให้แก่ ชีวิต		วิธีการหา ความรู้ (Knowledge Source)	4
การสร้าง ความรู้	สร้างองค์ ความรู้ (created)	ในการสร้าง ความรู้	สมาชิกทุกคนมี ความกระตือ รือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้ สิ่งใหม่	รูปแบบที่ ผู้เรียนเป็น ผู้สร้างความรู้		4
การจัดเก็บ ความรู้	จัดเก็บ ความรู้ (stored)	ปรับขยาย พฤติกรรมที่ สะท้อนถึง การหยั่งรู้ และความรู้ ใหม่ๆ		เก็บข้อมูลจาก สิ่งแวดล้อม ภายนอกและ เก็บเข้าไปสร้าง เป็นโครงสร้าง ของความรู้ ภายในสมอง ของตัวเอง	การเก็บ ความรู้ (Knowledge Reserve)	4
การถ่ายโอน ความรู้และ การใช้ ประโยชน์	ถ่ายโอน ความรู้ (transferred)	การถ่ายโอน องค์ความรู้		สามารถเอา ความรู้ภายในที่ เด็กมีอยู่แล้ว แสดงออกมาให้ เข้ากับสิ่งแวดล้อม ภายนอกได้	วิธีการ เผยแพร่ ความรู้ (Disseminat ion Mode)	4

ตารางที่ 2.6 สรุปการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	เสาวรส บุญนาค	Peter M. Senge	Alan Shaw	Schein	ความถี่
การแสวงหา ความรู้	✓	✓	✓		✓	4
การสร้างความ รู้	✓	✓	✓	✓		4
การจัดเก็บ ความรู้	✓	✓		✓	✓	4
การถ่ายโอน ความรู้และ การใช้ ประโยชน์	✓	✓		✓	✓	4

จากตารางที่ 2.6 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้ของนักวิชาการ ของ Michael J. Marquardt, เสาวรส บุญนาค , Peter M. Senge , Alan Shaw และ Edgar Schein ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้ เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

1. การแสวงหาความรู้
2. การสร้างความรู้
3. การจัดเก็บความรู้
4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การมีแบบแผนความคิดนี้จะเป็พื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง นอกจากนี้แล้ว การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคน ที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุด การมีแบบแผนความคิดของเขเองจะเป็นตัวตัดสินใจอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นเลยไปเสียหมด แต่ถ้าผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจในการมีแบบแผนความคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศ เปิดสร้าง ความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทหายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้ จะช่วยสร้างการมีแบบแผนความคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างดี รูปธรรมของการมีแบบแผนความคิด คือ

1. การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล
2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

Marquardt (1996, p.45) กล่าวว่า แบบแผนทางความคิด (mental model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ภาวะทางจิต ซึ่งจะเป็ตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด(mental ability) ที่ไม่ผ่นแปรหรือทอดย เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538, น.43-44) กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิดเป็นโลกทัศน์ หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก วิธีในการคิดของบุคคล ความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเองและผู้อื่นหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตน ตลอดจนสมมติฐานต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตของคน องค์ประกอบพื้นฐานของโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ได้แก่ (1) ต้องมีการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ (2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540, น.13-14) ได้อธิบายว่า การมีแบบแผนความคิด เป็นการที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และการที่จะทำให้องค์กรมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเอง ให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” ใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป นั่นคือการนำเอาการคิดอย่างเป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้กับแบบแผนความคิดนั่นเอง

ตารางที่ 2.7 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt	ประพันธ์ หาญขว้าง	ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ	ความถี่
การบริหารการ จัดการ	การบริหาร โอกาส ในยุค โลกาภิวัตน์ที่มี การเปลี่ยนแปลง	สมาชิกองค์กรมี แบบแผนทางจิต สำนึก หรือความ มีสติที่เอื้อต่อการ สะท้อนภาพที่ ถูกต้องชัดเจน	วิธีในการคิด ของบุคคล ต้อง มีการวางแผน เป็นกระบวนการ การเรียนรู้	รูปแบบความ คิดความเชื่อที่ ดีมีผลต่อการ ตัดสินใจและ การกระทำ	4
การดำเนินการ จัดการ	ควรมีการเตรียม การเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชา สัมพันธ์ ประชา พิจารณา พิจารณา	มีการจำแนก แยกแยะโดยมุ่ง หวังที่จะปรับปรุง ให้เกิดความ ถูกต้อง	ต้องฝึกฝน ทักษะ	บุคคลใน องค์กรรับรู้ และเข้าใจงาน ที่ทำแบบ องค์รวม	4

ตารางที่ 2.8 สรุปการวิเคราะห์หาค่าประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt	ประพนธ์ หาญขวั่ง	ลือชัย พันธ์เจริญกิจ	ความถี่
การบริหารการ จัดการ	✓	✓	✓	✓	4
การดำเนินการ จัดการ	✓	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 2.8 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิดของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge, Michael J. Marquardt , ประพนธ์ หาญขวั่ง และ ลือชัย พันธ์เจริญกิจ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกันของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

1. การบริหารจัดการ
2. การดำเนินการจัดการ

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ เป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยืดยาวของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ทำให้

วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

Bennett and O'Brien (1994, p.41) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าองค์การและบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการ เพื่อคาดหมายสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ และไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ทำให้การเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ

วิโรจน์ และอัญชลี สารัตนะ (2545, น.15) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนประถมศึกษาพบว่า การตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม องค์การแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้อง ช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ทางการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

ตารางที่ 2.9 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Bennett and O'Brien	วิโรจน์ และอัญชลี สารัตถะ	ความถี่
วิสัยทัศน์	การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ	การเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น	จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ	3
กลยุทธ์	ทิศทางไปสู่วision ที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม	ต้องพัฒนากลยุทธ์มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย	การตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง	3

ตารางที่ 2.10 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Bennett and O'Brien	วิโรจน์ และอัญชลี สารัตถะ	ความถี่
วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	3
กลยุทธ์	✓	✓	✓	3

จากตารางที่ 2.10 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge, Bennett and O'Brien และวิโรจน์และอัญชลี สารัตถะ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

1. วิสัยทัศน์

2. กลยุทธ์

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

Senge (1990, pp.3,55) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม องค์การมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะ ช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ และเติบโตไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง หรือ ชิงดีชิงเด่นกันไปในตัว

Bergheart (1978) ได้เสนอรูปแบบในการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยการกำหนดหน้าที่ และพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องคือ

1. หัวหน้าทีม/ผู้นำ

ผู้นำหรือหัวหน้ามีหน้าที่เป็นแกนกลาง และหลักของทีม มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม กำหนดงาน จัดลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน กำหนดความรับผิดชอบให้สมาชิกแต่ละคน กำหนดและจัดหาทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็นใน การทำงานให้เพียงพอ

2. สมาชิกของทีม/ผู้ตาม

สมาชิกของทีมมีหน้าที่ในการทำความเข้าใจกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เข้า ร่วมตัดสินใจในการทำงาน ทำงานตามขั้นตอนและที่กำหนดความรับผิดชอบให้ และรายงานผลที่ เกิดขึ้นกับหัวหน้าทีม

3. บุคคลภายนอก

บุคคลภายนอก หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานนอกจากสมาชิกในทีม หรือ สนับสนุนการทำงานของทีม ซึ่งมีหน้าที่ช่วยให้ข้อมูลข่าวสารและให้ทรัพยากรสนับสนุนการ ทำงาน

Hackman (1999) กล่าวถึงในบทความ เรื่อง Why Team Don't Work ซึ่งเขียนจาก ผลงานวิจัยที่พบว่าข้อผิดพลาดที่ทำให้งานทีมล้มเหลวนั้นมีหลายประการ ประการที่พอที่จะนำมา สรุปเป็นข้อคิดเห็นได้ คือ Richard Hackman ได้สรุปว่าเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีม ดำเนินไปได้ดี ได้แก่

1. มีการรวมตัวกันทำงานอย่างเป็นทีมที่แท้จริง
2. มีการทิศทางอย่างชัดเจนและเห็นด้วยกัน
3. มีโครงสร้างของกลุ่ม งาน องค์กรประกอบ และปทัสถาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิด

ศักยภาพในทีมงาน (การมีมิตรภาพในทีม การศึกษา ข้อมูลข่าวสาร)

4. มีการกำกับการทำงานของทีมงานเพื่อให้ทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน

Burke-Litwin (1992 อ้างใน Kaiser. 2000, p.192) กล่าวว่า ผลกระทบมีลักษณะคล้ายๆ กันในรูปแบบของการเรียนรู้เป็นทีม อำนาจในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการรับรู้ภายนอก ข้อยกเว้นของรูปแบบนี้ คือ ภาวะผู้นำถูกจำกัดความสำคัญ เมื่ออยู่ในรูปแบบของนวัตกรรม แต่ก็ยังคงมีความสำคัญต่อทฤษฎีนวัตกรรม

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1988, p.145) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ตารางที่ 2.11 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Burke- Litwin	Pedler , Burgoyne and Boydell	Berghear	Richard Hackman	ความถี่
ภาวะผู้นำ	การสร้าง ภาวะผู้นำแก่ ผู้นำองค์กร ทุกระดับ	ภาวะผู้นำ ถูกจำกัด ความสำคัญ เมื่ออยู่ใน รูปแบบของ นวัตกรรม		ผู้นำหรือ หัวหน้ามี หน้าที่เป็น แกนกลาง และหลักของ ทีม	มีการ รวมตัวกัน ทำงานอย่าง เป็นทีมที่ แท้จริง	4
บรรยากาศใน การทำงาน	ผู้บริหารต้อง สร้าง บรรยากาศ และส่งเสริม การทำงาน เป็นทีมให้ สมาชิกในทีม แต่ละคนเกิด การเรียนรู้		สร้าง บรรยากาศ ในการ เรียนรู้ที่ดี	เข้าร่วม ตัดสินใจใน การทำงาน ทำงานตาม ขั้นตอนและที่ กำหนดความ รับผิดชอบให้	ก า ร มี มิตรภาพใน ทีม	4
การจูงใจ	ช่วยลดปัญหา ความขัดแย้ง หรือ ชิงดีชิง เด่นกันไปใน ตัว		กระตุ้นทุก คนให้เรียนรู้ อำนวยความสะดวกใน การเรียนรู้ แก่สมาชิก ทุกคน	ผู้สนับสนุนการ ทำงานของทีม ซึ่งมีหน้าที่ช่วย ให้ข้อมูล ข่าวสารและให้ ทรัพยากร สนับสนุนการ ทำงาน	ทีมมีความ พึงพอใจใน การทำงาน	4

ตารางที่ 2.12 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Burke- Litwin	Pedler , Burgoyne and Boydell	Berghear	Richard Hackman	ความถี่
ภาวะผู้นำ	✓	✓		✓	✓	4
บรรยากาศในการทำงาน	✓		✓	✓	✓	4
การจูงใจ	✓		✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 2.12 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge, Burke-Litwin, Pedler Burgoyne and Boydell Berghear และ Richard Hackman ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกันและส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนกันของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1. ภาวะผู้นำ
2. บรรยากาศในการทำงาน
3. การจูงใจ

6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

Marquardt (1996, p.153) ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนา ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ โดยมีองค์ประกอบในการปรับเปลี่ยนองค์การประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

Black and Porter (2000) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยให้ความสำคัญ ดังนี้

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่

1. สภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี ทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์กรเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ ทำให้มีการจ้างเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

2. คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาด ในการหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาด และอาจทำให้เกิดการควบรวมกิจการ

3. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักขององค์กร ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย มีผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

5. สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่าง ๆ ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต ลักษณะของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขายและการตลาด

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

1. โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นรวมถึง การกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับมหภาค คือ การรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับจุลภาค คือ การรวมหรือแยกแผนกต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงที่ตั้งความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า โดยรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรเป็นแผนกเดียว การรวมอำนาจด้านสารสนเทศ รวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร ทำให้องค์กรมีโครงสร้างแบนราบ และสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความหลากหลาย ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร และสร้างสำนักงานในภูมิภาคต่าง ๆ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ นอกจากนี้อีกในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในยังประกอบไปด้วย การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการพิจารณาหรือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรใน Chandler (1962) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้าง และสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

3. กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ส่วนการตัดสินใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดวิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพให้เก็บสินค้าได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต

4. กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์

5. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่รอด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงานอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคืออาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรได้

6. วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรอาจส่งผลกระทบให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่

การร่วมมือและการให้อำนาจ ผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย

มิตรภาพและการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสมาคมต่าง ๆ

การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร สร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมและระบบการผลิต

ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรมความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ให้งานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์กร

ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

7. บุคลากร การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร บุคคลผู้นั้นทำหน้าที่อะไร บุคคลผู้นั้นมีทัศนคติและความคาดหวังอย่างไร บุคคลนั้นทำการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร บุคคลนั้นได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร สับเปลี่ยน โอนย้ายแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร และการฝึกอบรมนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรนั้นสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถนั้นสามารถพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้น

การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดองค์กร เพื่อให้สามารถทำการผลิตได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีขนาดเล็กลง องค์กรแต่ละประเภทจะมีขนาดที่แตกต่างกัน

Gephart, Marsick, and Buren (1997, p.38) ได้วิเคราะห์รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนากรอบการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ระบบต่าง ๆ ขององค์กรที่สนับสนุน การเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Factors) ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำและการบริหาร
3. วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างองค์กร
4. การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการด้านข้อมูล

ข่าวสาร และความรู้ การปฏิบัติงานและการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

Kurt Lewin ให้ข้อเสนอแนะกระบวนการเปลี่ยนแปลงขั้นต้น มี 3 ขั้นตอน คือ

1. Unfreezing เป็นขั้นแรก เกี่ยวกับการกระตุ้น ทำลายพฤติกรรมในอดีต เพื่อให้บุคคลนั้นยอมรับพฤติกรรมใหม่

2. Moving or Changing ก่อให้เกิดความว่างเปล่า ต้องการพฤติกรรมทางเลือกที่เป็นไปได้ สำหรับบุคคลที่กำลังทำการเปลี่ยนแปลง

3. Refreezing จะเสนอการเสริมแรงที่จำเป็น เพื่อเป็นหลักประกันว่า ทักษะ ความรู้ หรือพฤติกรรมใหม่จะมีความถาวร

Certo (2000) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่ง Samuei C. Certo ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรนั้น มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักขององค์กร

ตารางที่ 2.13 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	Black and Porter	Gephart, Marsick and Buren	Kurt Lewin	Samueli C. Certo	ความถี่
วัฒนธรรม องค์กร	วัฒนธรรม องค์กร	การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์กรนั้นคือ การเปลี่ยนแปลง ค่านิยมในการ ทำงาน	วัฒนธรรม องค์กร	การกระตุ้น ทำลาย พฤติกรรมใน อดีต เพื่อให้ บุคคลนั้นยอม รับพฤติกรรม ใหม่		4
โครงสร้าง องค์กร	โครงสร้าง	การเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง องค์กรส่งผล ให้องค์กรมี ผลิตภาพเพิ่มขึ้น	โครงสร้าง องค์กร		มีจุดเน้นอยู่ ที่การเปลี่ยน แปลง โครงสร้าง ของอำนาจ หน้าที่	4
ระบบ องค์กร		การเปลี่ยนแปลง ในเรื่องของกล ยุทธ์จะเป็นส่วน ที่สำคัญที่ทำให้ ทิศทางการ ดำเนินงานของ องค์กร เปลี่ยนแปลง		การเสริมแรง ที่จำเป็น เพื่อ เป็นหลักประ กันว่าทัศนคติ ทักษะ ความรู้ หรือพฤติกรรม ใหม่จะมีความ ถาวร	กระบวนการ การปรับปรุง สภาพ ปัจจุบันของ องค์กรเพื่อ เพิ่มประสิทธิ ภาพและ ประสิทธิผล ขององค์กร	3

ตารางที่ 2.14 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	Black and Porter	Gephart, Marsick and Buren	Kurt Lewin	Samuei C. Certo	ความถี่
วัฒนธรรม องค์กร	✓	✓	✓	✓		4
โครงสร้าง องค์กร	✓	✓	✓		✓	4
ระบบองค์กร		✓		✓	✓	3

จากตารางที่ 2.14 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กรของนักวิชาการ ของ Michael J. Marquardt, Black and Porter, Gephart Marsick and Buren, Kurt Lewin และ Samuei C. Certo ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

1. วัฒนธรรมองค์กร
2. โครงสร้างองค์กร
3. ระบบองค์กร

7. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Marquardt (1996, pp.174-178) กล่าวถึงความต้องการและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดี องค์การที่ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความสามารถในการใช้ การเก็บ และการถ่ายทอดความรู้ ถ้าความรู้ คือ อาหารขององค์กร แต่เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยอาหารที่สำคัญที่ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพการเรียนรู้ในองค์กร ศูนย์การเรียนรู้กับเทคโนโลยีจะส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและกลุ่มสมาชิก ดังนั้น องค์การต้องการแนะนำการปฏิบัติการที่สนับสนุนระบบต่าง ๆ ระบบสารสนเทศจะส่งผลไปยังสมาชิกในด้านการอธิบาย การจำกัดความ การบรรยาย การแสดง

กิจกรรม ฝึกปฏิบัติ การประเมินผล การส่งผลข้อมูลย้อนกลับ และแหล่งข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ และยังเสนอ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

Quinine (1996, p.147) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อก่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญมาก สำหรับโลกในยุคนี้ เพราะหากองค์กรใดก็ตามมีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะได้เปรียบสามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้

Senge (1990, p.55) พบว่า ด้านการมองภายในองค์กร เป็นการให้ข้อมูลสารสนเทศ มีเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นฐานข้อมูล และมีระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กรและการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสร้าง การตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัล

วีรุธ มามะศิริานนท์ (2548, น.199-222) ได้ศึกษาแนวคิดของ Marquardt และเรียบเรียงนำเสนอองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์กรอื่น ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอ และการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้นี้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ เช่น สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 2.15 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Brain Quinine	Peter M. Senge	วีรฐ มาฆะศิรินันท์	ความถี่
เทคโนโลยี สารสนเทศ	ระบบ สารสนเทศจะ ส่งผลไปยัง สมาชิกในด้าน การอธิบาย	เทคโนโลยี สารสนเทศ	เป็นการให้ ข้อมูล สารสนเทศ มี เทคโนโลยี สารสนเทศใช้ เป็น ฐานข้อมูล	การนำ เทคโนโลยี สารสนเทศ ต่าง ๆ มาใช้ ทำให้องค์การ สามารถสร้าง กลยุทธ์ใหม่ ๆ	4
เทคโนโลยีพื้นฐาน การเรียนรู้	ความต้องการ และใช้ เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ ที่ดี	เท ค โ น โ ล ยี พื้นฐานของการ เรียนรู้		เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ นี้จะอยู่ภายใต้ การควบคุม ของบุคลากร ด้วย ปฏิบัติการ และควบคุม โดยอัตโนมัติ	3
ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ที่ สนับสนุนการ ปฏิบัติงาน	ระบบปฏิบัติ การ อิเล็กทรอนิกส์ ที่สนับสนุน การปฏิบัติงาน	ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ ที่สนับสนุนการ ปฏิบัติงาน	มีระบบ สื่อสารที่ช่วย ให้สมาชิก เข้าใจทิศทาง ขององค์การ และการ ตัดสินใจที่ ถูกต้อง	มีระบบ เทคโนโลยีที่ สนับสนุนการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ เทคโนโลยี เพื่อการ นำเสนอ	4

ตารางที่ 2.16 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Brain Quinine	Peter M. Senge	วีรวิธ มาฆะศิรินันท์	ความถี่
เทคโนโลยี สารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	4
เทคโนโลยีพื้นฐาน การเรียนรู้	✓	✓		✓	3
ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่สนับสนุนการ ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 2.16 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี ของนักวิชาการ ของ Marquardt, Brain Quinine, Peter M.Senge และวีรวิธ มาฆะศิรินันท์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการใช้เทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จากองค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย 19 องค์ประกอบย่อย และได้สังเคราะห์ทั้งในส่วนที่เหมือนและในส่วนที่แตกต่างในแต่ละตัวองค์ประกอบ เพื่อกำหนดเป็นคำอธิบายลักษณะขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึงการวางระบบกลไก และติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในองค์การ มีการทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีความคิดทันกับสถานการณ์

สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน บุคลากรมีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์กรรวมก่อน

1.1 องค์ประกอบย่อยพันธกิจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มีการคิดเป็นระบบ มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ และกำหนดขอบเขตของการทำงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้

1.2 องค์ประกอบย่อยยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ ยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินงานขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์การ

2. องค์ประกอบหลักการเป็นบุคลกรรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่เรียนรู้ สามารถเพิ่มศักยภาพตน โดยมีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ มีการถ่ายโอนข้อมูลความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ

2.1 องค์ประกอบย่อยการแสวงหาความรู้ หมายถึง การนำเอาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มาถนอมและนำมาสร้างการเรียนรู้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ ทนต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ แสวงหาการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาด้วยแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล

2.2 องค์ประกอบย่อยการสร้างความรู้ หมายถึง เปิดโอกาส สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ คิดค้นสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการใช้ความรู้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นได้

2.3 องค์ประกอบย่อยการจัดเก็บความรู้ หมายถึง มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการส่งเสริมใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบหมวดหมู่สะดวกแก่การสืบค้นที่จะนำความรู้ไปใช้ มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้เป็นอย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นเป็นการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งานและเพื่อให้ง่าย ค้นหา ได้ง่าย

2.4 องค์ประกอบย่อยการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ หมายถึง สามารถกระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบหลักแบบแผนทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรได้มีการร่วมกันดำเนินการบริหารจัดการและการดำเนินการที่ดีเป็นระบบ เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ร่วมมือร่วมใจประสาน ผลประโยชน์ขององค์การ

3.1 องค์ประกอบย่อยการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการ จัดระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้า พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความผูกพันกันเป็นทีม มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

3.2 องค์ประกอบย่อยการดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการดำเนินการจัดการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูล ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ระดมความคิด ปรับความคิด ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด ฝึกทักษะรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ จัดระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการรายงานการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ทบทวน ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน นำผลข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4. องค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่บุคลากรปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

4.1 องค์ประกอบย่อยวิสัยทัศน์ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบันขึ้นเพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการรับรู้ และการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ ประสานพลัง มุ่งมั่นในการดำเนินการปฏิบัติงานให้ตรงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การ

4.2 องค์ประกอบย่อยกลยุทธ์ หมายถึง สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขต การปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการกำหนดนโยบาย สนับสนุนพัฒนาบุคลากรทั้งระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพนักศึกษา สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกประเมินตรวจสอบได้

5. องค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง ผู้บริหารมี ภาวะผู้นำ สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมในการทำงานเป็นทีม มีการจูงใจให้บุคลากรในทีมแต่ละ คนเกิดการเรียนรู้ ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสพการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมไป พร้อม ๆ กัน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไป ถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้ การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดง ศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ ลดปัญหาความขัดแย้ง

5.1 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้ สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกันประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้ การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

5.2 องค์ประกอบย่อยบรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายใน องค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้า และ ประสพความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5.3 องค์ประกอบย่อยการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้ เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามใน การเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

6. องค์ประกอบหลักด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง มีการกำหนดตัวบุคคล จัดระบบการมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมสอดคล้องกับ ความรู้ความสามารถ จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะ มีการเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กรจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุมสั่งการเป็น บริหารงานแบบเอื้ออำนาจ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

6.1 องค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิธีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยม แห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

6.2 องค์ประกอบย่อยโครงสร้างองค์การ หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิก สายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ

6.3 องค์ประกอบย่อยระบบองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. องค์ประกอบหลักด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี จัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ การนำระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุน การปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงข้อมูลนำมาใช้ แสวงหาวิธีการทางการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การ ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์การ

7.1 องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้ การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การต่างๆ สร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ

7.2 องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ หมายถึง นำคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้ การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถในการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เหมาะสม มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7.3 องค์ประกอบย่อยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน หมายถึง การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยทั้ง 19 องค์ประกอบย่อย มาศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบย่อยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เพื่อหาตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของพันธกิจ ยุทธศาสตร์

ลือชัย จันทรโป (2546, น.230-232) ได้กล่าวถึงด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ว่า สมาชิกมีความสามารถค้นคว้าหาความรู้และเผยแพร่ความรู้ไปสู่การเป็นองค์การที่เน้นความรู้เป็นฐาน มีความคิดค้นกับสถานการณ์สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกสามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์กรรวมก่อน สมาชิกมีส่วนร่วมคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนยุทธศาสตร์ ตระหนักว่า แผนงานทุกหน่วยงานต้องบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมใจกันพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ และความชำนาญพิเศษขึ้น ตลอดจนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์กรรวมทั้งระบบอยู่เสมอ มีการกำหนดขอบเขตของระบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีกำหนดเวลา ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทุกคนตระหนักถึงคุณภาพองค์กรรวมทั้งระบบก่อนคิดถึงระบบย่อยต่าง ๆ เสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น

Marquardt & Reynolds (1994, pp.103-105) กล่าวว่า การพิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน

Senge (1990, p.55) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการสร้างความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ มีความคิดแบบองค์กรรวม ทำให้สามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น ทำให้รู้ว่าส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง ๆ จะส่งผลให้ส่วนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, น.25-26) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจเป็นการระบุจุดมุ่งหมาย ขอบเขตในการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารเชิง

ยุทธศาสตร์ สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์กร กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์กร กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรและทิศทางขององค์กร

Kaiser (2000, pp.210-212) พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นส่วนสำคัญในการที่ทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นทีม มีการประเมินพันธกิจและยุทธศาสตร์มีความคาดหวังการประสานงานกับบุคลากรทั่วไปว่า องค์กรควรมีรูปแบบวิธีการคิดเป็นพื้นฐานสำคัญ ทำให้การประเมินนี้ถือว่าการวัดความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรว่ามีการปฏิบัติงานได้ผลตามจุดประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ มีการแสดงความคิดเห็นต่อกัน และองค์กรสามารถนำไปพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดกระตุ้นให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้องค์กรทั้งสิ้น

ตารางที่ 2.17 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของพันธกิจ ยุทธศาสตร์

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	ลือชัย จันทน์โรปี	Peter M. Senge	Marquardt & Reynolds
พันธกิจ	-พร้อมใจกันพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ และความชำนาญพิเศษขึ้น -ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถตรวจสอบ -มีการกำหนดขอบเขตของระบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีกำหนดเวลาปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม -ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพ		-การบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน
ยุทธศาสตร์	-มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ เพื่อร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนยุทธศาสตร์ -สามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์กรรวมก่อน -ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์กรรวมทั้งระบบอยู่เสมอ	-ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง ๆ จะส่งผลให้ส่วนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย	-เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน

ตารางที่ 2.17 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	ซีววรรณ เสรีรัตน์ และคณะ	Kaiser
พันธกิจ	-การกำหนดพันธกิจเป็นการระบุจุดมุ่งหมาย ขอบเขตในการปฏิบัติงานขององค์การ -กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์การ -กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและทิศทางขององค์การ	-ในการสร้างสรรค์ความคิดกระตุ้นให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้้องค์การ -การประเมินนี้ถือว่าการวัดความพยายามของสมาชิกภายในองค์การว่ามีการปฏิบัติงานได้ผลตามจุดประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้
ยุทธศาสตร์		-มีการแสดงความคิดเห็นต่อกันและองค์การสามารถนำไปพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ -ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้้องค์การทั้งสิ้น

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ พันธกิจ และยุทธศาสตร์จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการคิดเชิงระบบได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.18 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยาม องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การคิดเชิงระบบ	พันธกิจ	พฤติกรรมของบุคลากรที่มีการคิดเป็นระบบ มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจและกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้	1.บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการคิดอย่างเป็นระบบกำหนดพันธกิจเป็นเป้าหมายขององค์การร่วมกัน 2.มีการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน 3.ท่านมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือให้แนวคิด ในการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ 4.กำหนดวิธีวัดและประเมินผลเพื่อติดตามว่าโครงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่ 5.สามารถพัฒนาแผนงานต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้ 6.มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี 7.มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ 8.สามารถเขียนแผนภาพความคิด เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจ ความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้ 9.มีการกำหนดขอบเขตของระบบและเวลาในการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมชัดเจนทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน 10.มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

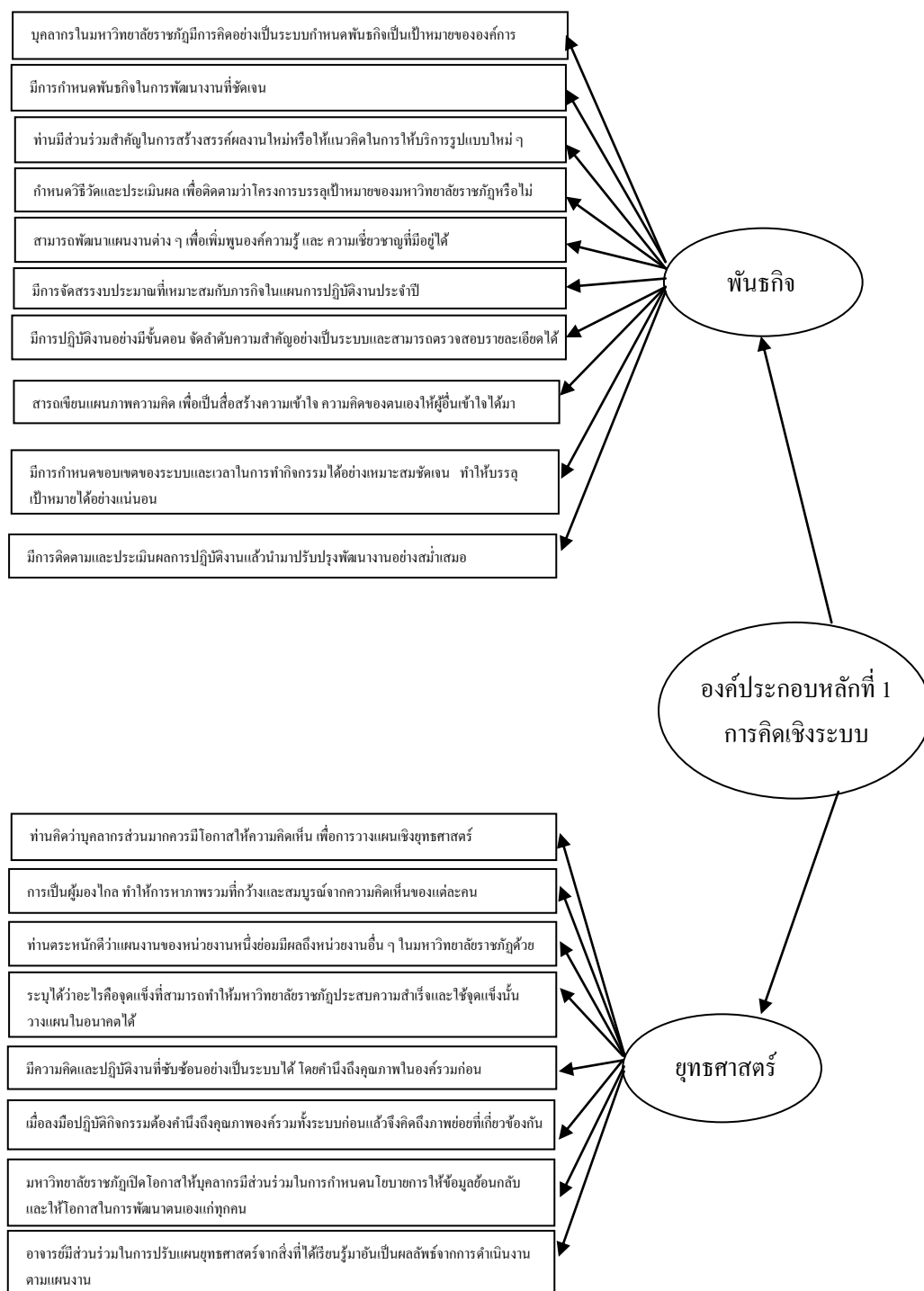
ตารางที่ 2.18 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การคิดเชิงระบบ	ยุทธศาสตร์	การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินงานขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กร	1.ท่านคิดว่าบุคลากรส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2.การเป็นผู้มองไกล ทำให้การหาภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์จากความคิดเห็นของแต่ละคน 3.ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย 4.ระบุได้ว่าอะไรคือจุดแข็งที่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จ และใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคตได้ 5.มีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบได้ โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์กรรวมก่อน 6.เมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมต้องคำนึงถึงคุณภาพองค์กรรวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน 7.มหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การให้ข้อมูลย้อนกลับ และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน 8.อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา อันเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน

ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบหลัก



ภาพที่ 2.4 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 1 การคิดเชิงระบบ

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

Marquardt (1994, p.153) ได้เสนอว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร ดังนี้

การแสวงหาความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้จากภายนอก เพราะในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องมองออกไปภายนอกเพื่อปรับปรุงและให้เกิดความคิดใหม่ ๆ องค์กรได้ปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศและเกิดความก้าวหน้าจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นข้อมูลที่รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรม ประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์กร การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจมากขึ้นกว่าเดิม

การจัดเก็บความรู้ องค์กรต้องกำหนดว่าอะไรสำคัญที่ควรเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุด การจัดเก็บควรจัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ จัดเก็บโดยการส่งมอบให้ได้อย่างชัดเจน และกระชับ ถูกต้อง ทันเวลาและเหมาะสมตามที่ต้องการ

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วองค์กร ความรู้อาจถ่ายโอนไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบที่เล็ง สำหรับการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีมงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

Marquardt & Reynolds (1994, pp.103-167) ยังได้ระบุว่า การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) เป็นหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ทางเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย และยังคงกล่าวอีกว่า การแสวงหาความรู้เป็นลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติสิ่งที่คิดแล้ว

Bennett and O'Brien (1994, p.123) ได้กล่าวว่า การถ่ายโอนความรู้ เป็นการเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง และในการปฏิบัติของบุคคลและทีมงานข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ใน มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย คือ แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

มาลี สืบกระแสน (2552, น.83) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย กระตุ้นให้สมาชิกในสำนักงานสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย และจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และบริการความรู้แก่ผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง

Watkins and Marsick (1992, p.178) กล่าวว่า ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในองค์กรที่แสดงถึงการใฝ่รู้และรอบรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติ คิดและทำอย่างเป็นระบบ ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์กร มีการนำขุมความรู้ แก่นความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน มีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จ เทียบเคียงคุณภาพกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน มีระบบการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์กร สนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม

ตารางที่ 2.19 วิเคราะห์ด้วงซี่ของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Marquardt & Reynolds	Bennett & O'Brien
การแสวงหา ความรู้	- เป็นการรวบรวมความรู้จากภายนอก - มีการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องมองออกไปภายนอกเพื่อปรับปรุงและให้เกิดความคิดใหม่ๆ - ปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศและเกิดความก้าวหน้าจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ - เป็นข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้ - จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย - แสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจมากขึ้นกว่าเดิม	- เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติสิ่งที่คิดดีแล้ว	- เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิ

ตารางที่ 2.19 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Marquardt & Reynolds	Bennett & O'Brien
การสร้างความรู้		-การสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร -ในการเสริมสร้าง ความรู้และเรียนรู้	-การแลกเปลี่ยน ความรู้จะเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งต่อ องค์กร
การจัดเก็บความรู้	-การจัดเก็บควรจัด โครงสร้างและเก็บข้อมูล ไว้เป็นระบบที่สามารถหา และส่งมอบได้อย่าง ถูกต้อง		
การถ่ายทอด ความรู้และการใช้ ประโยชน์	-ความรู้ควรกระจายและ ถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่ว องค์กร	-ผ่านช่องทางการ สื่อสารและเทคโนโลยี ต่าง ๆ	-ระบบคอมพิวเตอร์จะ ช่วยสนับสนุนการ ติดต่อสื่อสารระหว่าง พนักงานต่าง ๆ ให้ง่าย ขึ้น -การแลกเปลี่ยนความรู้ จะเป็นประโยชน์อย่าง ยิ่ง

ตารางที่ 2.19 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	มาลี สืบกระแสน	Watkins & Marsick
การแสวงหา ความรู้	-แสวงหาความจริงเพื่อสู่ ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญา ท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล	-ส่งเสริมให้สมาชิก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อ แสวงหาข้อมูลองค์ ความรู้ใหม่ในการ ปฏิบัติงาน	-แนวทางในการพัฒนา งาน
การสร้างความรู้		-กระตุ้นให้สมาชิกใน สำนักงานสร้างและ พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย	-เทียบเคียงคุณภาพกับ องค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนา งาน -สนับสนุนโอกาสตาม ความต้องการการ เรียนรู้ และการ ฝึกอบรม
การจัดเก็บ ความรู้		-มีการจัดระบบการ จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ ที่ทันสมัย	-มีระบบการจัดเก็บ และเผยแพร่องค์ ความรู้ขององค์กร
การถ่ายโอน ความรู้และการ ใช้ประโยชน์		-จัดระบบกลไกในการ แบ่งปันความรู้ทั่วทั้ง องค์กร	-มีการนำขุมความรู้ แก่นความรู้มาใช้ในการ พัฒนางาน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การ
จัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้
ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ
ย่อยด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.20 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การแสวงหาความรู้	การนำเอาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มากล้นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติทันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การแสวงหาการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาด้วยแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ มีการวิเคราะห์ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล	1. มีการนำเอาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การมากล้นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ 2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ 3. มีการศึกษาแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน 4. แสวงหาความรู้ ความจริง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล 5. มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล ให้รายละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน 6. บุคลากร/อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นแม่แบบการ กล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว 7. แสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปัญหาต่าง ๆ โดยไม่กล่าวโทษซึ่งกันและกัน 8. รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต 9. ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน 10. แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร

ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

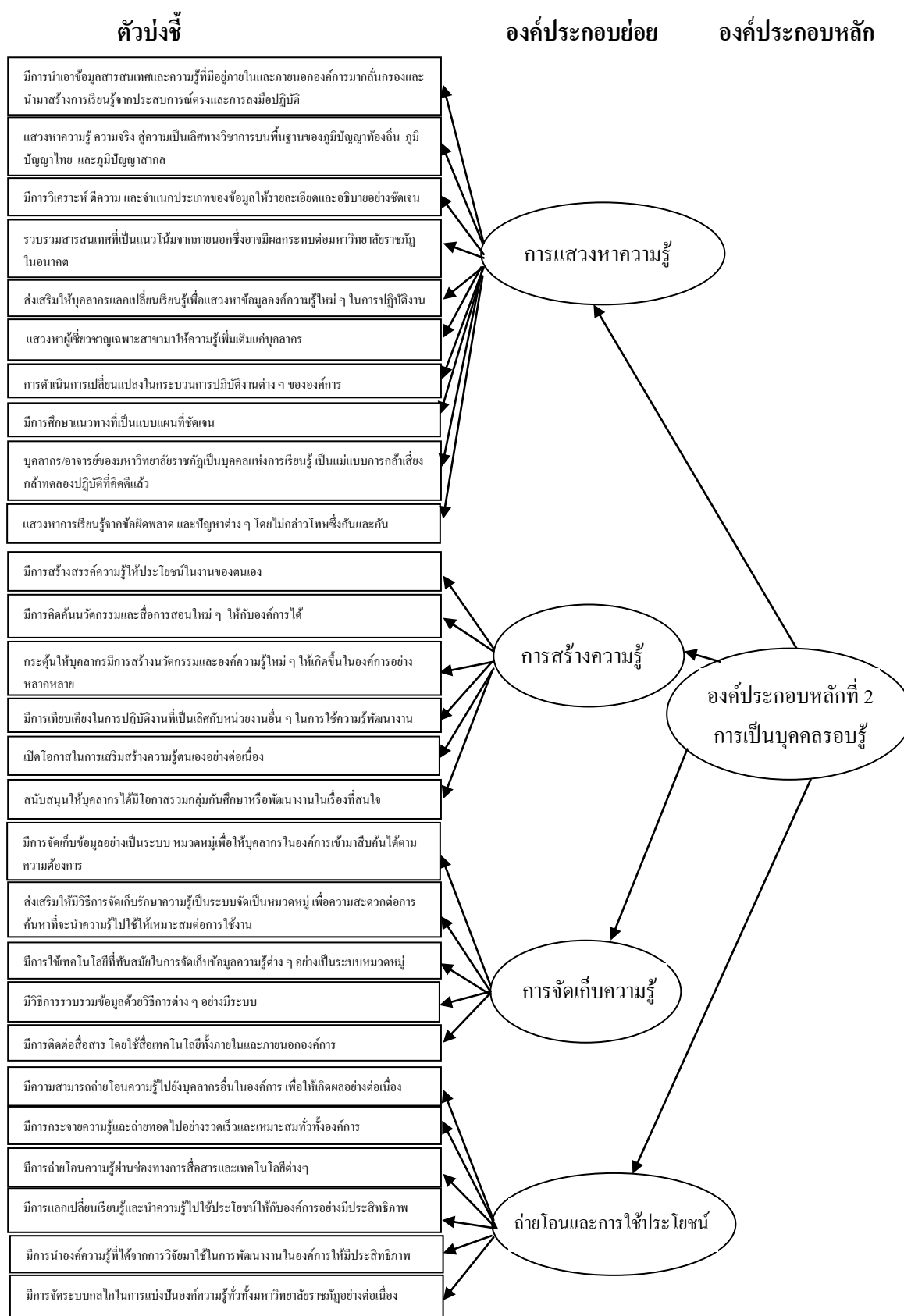
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การสร้างความรู้	เปิดโอกาส สนับสนุน และ กระตุ้น ให้ บุ ค ล า กร มี ก า ร สร้างสรรค์ความรู้ คิดค้นสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้ เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อ ประโยชน์ในการใช้ ความรู้ในการพัฒนา งานอย่างต่อเนื่อง และ เทียบเคียง ผลการ ปฏิบัติงาน กับ หน่วยงานอื่นได้	1. มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้ประโยชน์ ในงานของตนเอง 2. มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการ สอนใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ 3. กระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้าง นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้ เกิดขึ้นในองค์กรอย่างหลากหลาย 4. มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่ เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการใช้ ความรู้พัฒนางาน 5. เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ ตนเองอย่างต่อเนื่อง 6. สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาส รวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานใน เรื่องที่สนใจ

ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การจัดเก็บความรู้	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการส่งเสริมใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมสะดวกแก่การสืบค้นที่จะนำความรู้ไปใช้ มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นเป็นการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งานและเพื่อให้ค้นหาได้ง่าย	1. มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมเพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ 2. ส่งเสริมให้มีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้เป็นระบบจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 3. มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ครอบคลุม 4. มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ 5. มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การถ่ายทอดความรู้และ การใช้ประโยชน์	สามารถกระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่าง ต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	1.มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง 2.มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร 3.การถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ 4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 5.มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 6.มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.5 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 2 การเป็นบุคคลรอบรู้

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการ และการดำเนินการจัดการ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การจัดระบบธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้ มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังนี้ ผลผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ อีกทั้งประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มาลี สืบกระแสน (2552, น.82-84) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปจัดทำแผนพัฒนางานขององค์การในอนาคต มีการกำกับติดตามการดำเนินงานการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินคุณภาพภายในองค์การ มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้บริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ และรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ลือชัย จันทรโป (2546, น.231-243) ได้กล่าวว่า สมาชิกตระหนักดีว่าการมองบุคคลในแง่ดี และปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน พร้อมรับข้อมูล แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และยอมรับปรับใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาตนเอง ตลอดจนฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ร่วมมือ ร่วมใจประสานผลประโยชน์ขององค์การ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ ให้เกิด

การเรียนรู้และการเพิ่มศักยภาพแก่สมาชิก แล้วพยายามสนับสนุนหลอมรวมความสามัคคีให้ทุกคน ร่วมกันนำความรู้ใช้ความชำนาญจัดโครงการและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยความรู้ รัก สามัคคี และรับผิดชอบร่วมกัน และ ยังกล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรควร ตระหนักถึงการสร้างคุณภาพในด้านการบริการ การบริหารจัดการต้องช่วยบุคคลปฏิบัติงานให้มี คุณภาพไปในแนวทางเดียวกัน ควรเป็นระบบบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น มุ่งองค์การโดยรวม มีการ วางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จัดระบบและวินัยในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาด และมุ่ง สร้างคุณค่าในกระบวนการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมการบริหารเชิง คุณภาพรวม

ตารางที่ 2.21 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการและ การดำเนินการจัดการ

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	สมคิด สร้อยน้ำ	พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	มาลี สืบกระแสน
การบริหารการ จัดการ	-ระบบและกลไก การประกันคุณภาพ ภายใน	-ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ คู่คุณธรรม สำนึกใน ความเป็นไทย มีความ รักและผูกพันต่อ ท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิต	-ไปจัดทำแผนพัฒนา งานขององค์การใน อนาคต -มีการพัฒนาระบบ และกลไกการประเมิน คุณภาพภายในองค์การ
การดำเนินการ จัดการ	-ระบบการติดต่อ สื่อสารทั้งภายใน และภายนอก	-ประสานความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูล กันระหว่าง มหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นและองค์กรอื่น ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	-มีการทบทวนการ ปฏิบัติงานนำผลมาใช้ เป็นข้อมูลย้อนกลับใน การพัฒนางานอย่าง สม่ำเสมอ -มีการนำเสนอแนะ ของผู้บริหารมา ปรับปรุงพัฒนา คุณภาพ -รายงานผลการดำเนิน งานและประชาสัมพันธ์ ผลการดำเนินงานตาม เป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้อง ทราบ

ตารางที่ 2.21 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	ลือชัย จันทร์ไพบี
การบริหารการ จัดการ	-ตระหนักดีว่าการมองบุคคลในแง่ดี และปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน -สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ -ยอมรับปรับเปลี่ยนเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาตนเอง -ร่วมมือ ร่วมใจประสานผลประโยชน์ขององค์การ -เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ -ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ ให้เกิดการเรียนรู้และการเพิ่มศักยภาพแก่สมาชิก -ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยความรู้ รัก สามัคคี และรับผิดชอบร่วมกัน -การบริหารจัดการต้องช่วยบุคคลปฏิบัติงานให้มีคุณภาพไปในแนวทางเดียวกัน
การดำเนินการ จัดการ	-รับข้อมูล แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และยอมรับปรับเปลี่ยนมาพัฒนาตนเอง -ฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ -พยายามสนับสนุนหลอมรวมความสามัคคีให้ทุกคนร่วมกันนำความรู้ ใช้ความชำนาญจัดโครงการและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ การบริหารจัดการ และการดำเนินการจัดการจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการมีแบบแผนความคิดได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.22 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีแบบแผนความคิด	การบริหารจัดการ	การดำเนินการบริหารจัดการจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างวามก้าวหน้าพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบันร่วมมือร่วมใจ ประสานผลประโยชน์ มีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความผูกพันกันเป็นทีม มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมึระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร 2. รูปแบบการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 3. พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบันและนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ 4. ร่วมมือร่วมใจบริหาร ประสานผลประโยชน์ขององค์กร 5. ตระหนักว่า การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน 6. ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน 7. การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 8. ผู้บริหารพยายามช่วยให้ท่านมีความผูกพันกันเป็นทีม 9. มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 10. มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 11. มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา 12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 2.22 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีแบบแผนความคิด	การดำเนินการจัดการ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการดำเนินการจัดการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ระดมความคิด ปรับความคิดปรับเปลี่ยนวิธีการคิด ฝึกทักษะรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ จัดระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการรายงานการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ ทบทวนปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน นำผลข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	1. ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน 2. ฝึกทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ 3. มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ 4. มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น 5. มีการระดมความคิด และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ 6. ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ 7. มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ 8. มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ 9. มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพขององค์กร

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์

Kaiser (2000, p.28) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การพัฒนาครูและทีมงานเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวันและการพัฒนาตนเอง การจัดระบบธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

มาลี สืบกระแสน (2552, น.83) ได้กล่าวว่า การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร พัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติเพิ่มทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น ร่วมกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์กร

ลือชัย จันทรโป (2546, น.232-234) ได้สรุปการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า ควรมีบรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใส ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นได้ และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันและประสานพลังความร่วมมือไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนวิสัยทัศน์ควรสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน และยังคงกล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่สมาชิกอย่างชัดเจน มีการพัฒนา ส่งเสริมความเป็นเลิศเชิงวิชาการ โดยจัดให้มีการสนทนา ปรัชญาหรือ อภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งเน้นด้านทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันผู้อื่น การปรับตัวเพื่อให้มีความสุขกับการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน พร้อมยอมรับความยากลำบากจนเกิดความสำเร็จ และการปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้างในการปฏิบัติงานร่วมกันสามารถถ่ายทอดความรู้และให้บริการแก่ชุมชน และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติที่มุ่งเน้นบุคคลเพื่อการเรียนรู้กับความจริง

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกรู้ผิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ เป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยืดยาวของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

จันทิมา ยศแก้ว (2548, น.145-148) ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์กำหนดไว้อย่างสั้นและชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี มีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด ระบบอำนวยการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี มีการควบคุม กำกับนิเทศและการประกันคุณภาพภายใน การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปองค์กรคณะบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ การพัฒนาครูและทีมงาน กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ครูมีความคิดเป็นระบบ เป็นบุคคลรอบรู้ มีรูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สุวพัทธ์ เวสม์วิบูลย์ (2551, บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการทำแผน

ตารางที่ 2.23 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	ลือชัย จันทรโป	Peter Senge	จันทิwa ยศแก้ว
วิสัยทัศน์	-การสร้างความผูกพันและประสานพลังความร่วมมือไปสู่เป้าหมายเดียวกัน -วิสัยทัศน์ควรสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน -การปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นได้ -มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน พร้อมยอมรับความยากลำบากจนเกิดความสำเร็จ -เป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้างในการปฏิบัติงานร่วมกันสามารถถ่ายทอดความรู้และให้บริการแก่ชุมชน	-ร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต -วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม -สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน	-วิสัยทัศน์กำหนดไว้อย่างสั้นและชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด -มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี -ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์	-กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้ -พัฒนาวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติที่มุ่งเน้นบุคคลเพื่อการเรียนรู้กับความจริง		-กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน -มีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด

ตารางที่ 2.23 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	มาลี สืบกระแสน	สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์	สมคิด สร้อยน้ำ
กลยุทธ์	-การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน -มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพิ่ม - สมรรถนะของบุคลากร -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ	-ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการทำแผน	-การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง -การมีวัสดุอุปกรณ์การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม -การจัดระบบธุรการ

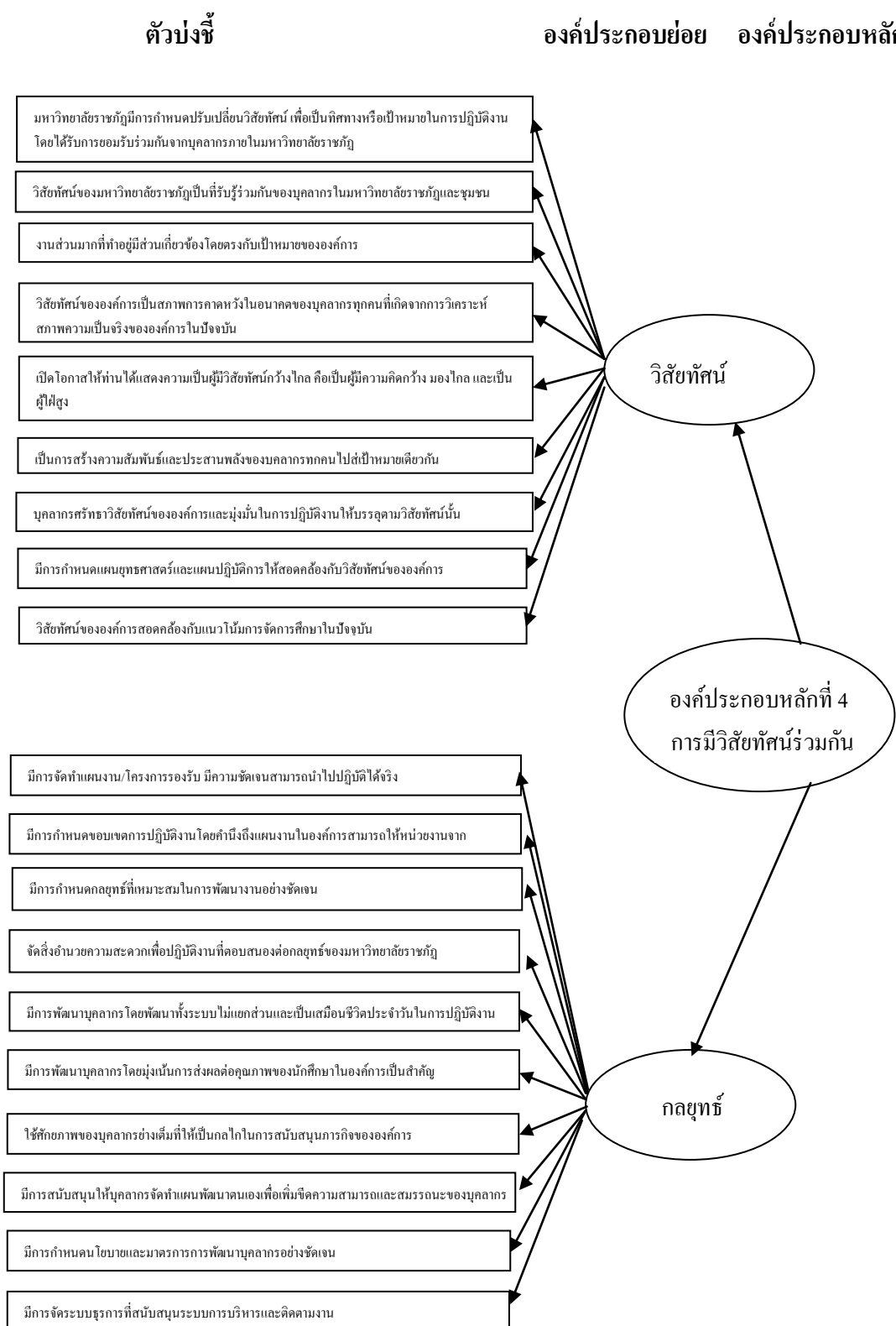
เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.24 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	วิสัยทัศน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบันขึ้นเพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการรับรู้และการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ประสานพลัง มุ่งมั่นในการดำเนินการปฏิบัติงานให้ตรงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กร	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกำหนดปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน 3. งานส่วนมากที่ทำอยู่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์กร 4. วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากร ทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน 5. เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้างมองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง 6. เป็นการสร้างความสัมพันธ์และการประสานพลังของบุคลากร ทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 7. บุคลากรศรัทธาวิสัยทัศน์ขององค์กร และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น 8. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 9. วิสัยทัศน์ขององค์กรสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

ตารางที่ 2.24 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	กลยุทธ์	สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการกำหนดนโยบายสนับสนุนพัฒนาบุคลากรทั้งระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพนักศึกษา สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกประเมินตรวจสอบได้	1. มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 2. มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแผนงานในองค์การสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้ 3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน 4. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5. มีการพัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบ ไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน 6. มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การเป็นสำคัญ 7. ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ 8. มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร 9. มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน 10. มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนระบบการบริหารและติดตามงาน



ภาพที่ 2.7 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

Kaiser (2000. p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผล จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกันประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การจูงใจว่า การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Marquardt and Reynolds (1994, pp.103-167) พบว่า การเอื้ออำนาจเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกลังเลผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร มุ่งเน้นคุณภาพซึ่งเป็นการต้องการให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และได้กล่าวถึงอิทธิพลให้องค์กรประสบความสำเร็จว่า มีการจัดบรรยากาศองค์กรที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง มีการสนับสนุนด้านงบประมาณ สร้างความร่วมมือ ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้กล่าวว่า มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปแล้ว และยังได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อ

ปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สามารถปรับตัวและสอดรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีการสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร มีการกระจายอำนาจตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

Bennett and O'Brien (1994, p.123) พบว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องจัดบรรยากาศการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน และการใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไปข้างหน้า

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้ มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังนี้ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

Watkins and Marsick (1992, p.178) ได้จัดกลุ่มตัวบ่งชี้ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คุณลักษณะของกลุ่มบุคคลในองค์กรที่แสดงถึงทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์กร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการเอื้ออำนาจจากกลุ่มผู้บริหารสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่ม มีการนำขุมความรู้แก่ความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน มีการนิเทศ แนะนำช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

มาลี สืบกระแสน (2552, น.83) ได้เสนอปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ควรมีลักษณะของผู้บริหารและผู้นำที่แสดงถึงความมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม ให้แก่สมาชิกในองค์กร ตัดสินใจในการบริหารและสนับสนุนโดยยึดผู้บริการเป็นสำคัญ บริหารงานแบบเอื้ออำนาจ มีความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือริเริ่มงานใหม่ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

การพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน จัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

การจงใจ เป็นการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้โอกาสพัฒนาตนเองโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดระบบการให้ทุนให้โทษที่มีคุณธรรมและเอื้อให้มีการธรรมรักษานุเคราะห์ที่ดีให้อยู่ในองค์กร

ตารางที่ 2.25 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ บรรยายภาพในการทำงาน และการจูงใจ

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Marquardt & Reynolds	มาลี ตีบกระแส
ภาวะผู้นำ	-พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร -มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม	-สามารถปรับตัวและสอดคล้องรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี -มีการสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ -มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร -ให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ -เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง -การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง -มีการสนับสนุนด้านงบประมาณ	-การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ - สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรมให้แก่สมาชิกในองค์กร

ตารางที่ 2.25 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Marquardt & Reynolds	มาลี สืบกระแสน
บรรยากาศในการทำงาน	-สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก	-มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง	-จัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้ทันสมัยเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน -มุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน -จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน - จัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
การจูงใจ	-อุทิศตนและความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร -มีความกระตือรือร้นมีความผูกพันในการปฏิบัติงาน		-จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน -ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน -สนับสนุนให้โอกาสพัฒนาตนเองโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ -จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ -มีการจัดระบบการให้ค่าตอบแทนที่มีคุณธรรม

ตารางที่ 2.25 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Bennett & O'Brien	พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	Watkins & Marsick
ภาวะผู้นำ	- ผู้บริหารจะต้อง สนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีการ พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	-เสริมสร้างความเข้ม แข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและ มาตรฐานที่เหมาะสม กับการเป็นวิชาชีพ ชั้นสูง	
บรรยากาศใน การทำงาน	-จัดบรรยากาศการ ส่งเสริมการ พัฒนาการทำงานเป็น ทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน		-บุคลากรในกลุ่ม สามารถปฏิบัติงาน แทนกันได้ -ยอมรับใน ความสามารถและ ความแตกต่างระหว่าง บุคคลในกลุ่ม -มีการนิเทศ แนะนำ ช่วยเหลือระหว่าง กลุ่ม

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.26 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

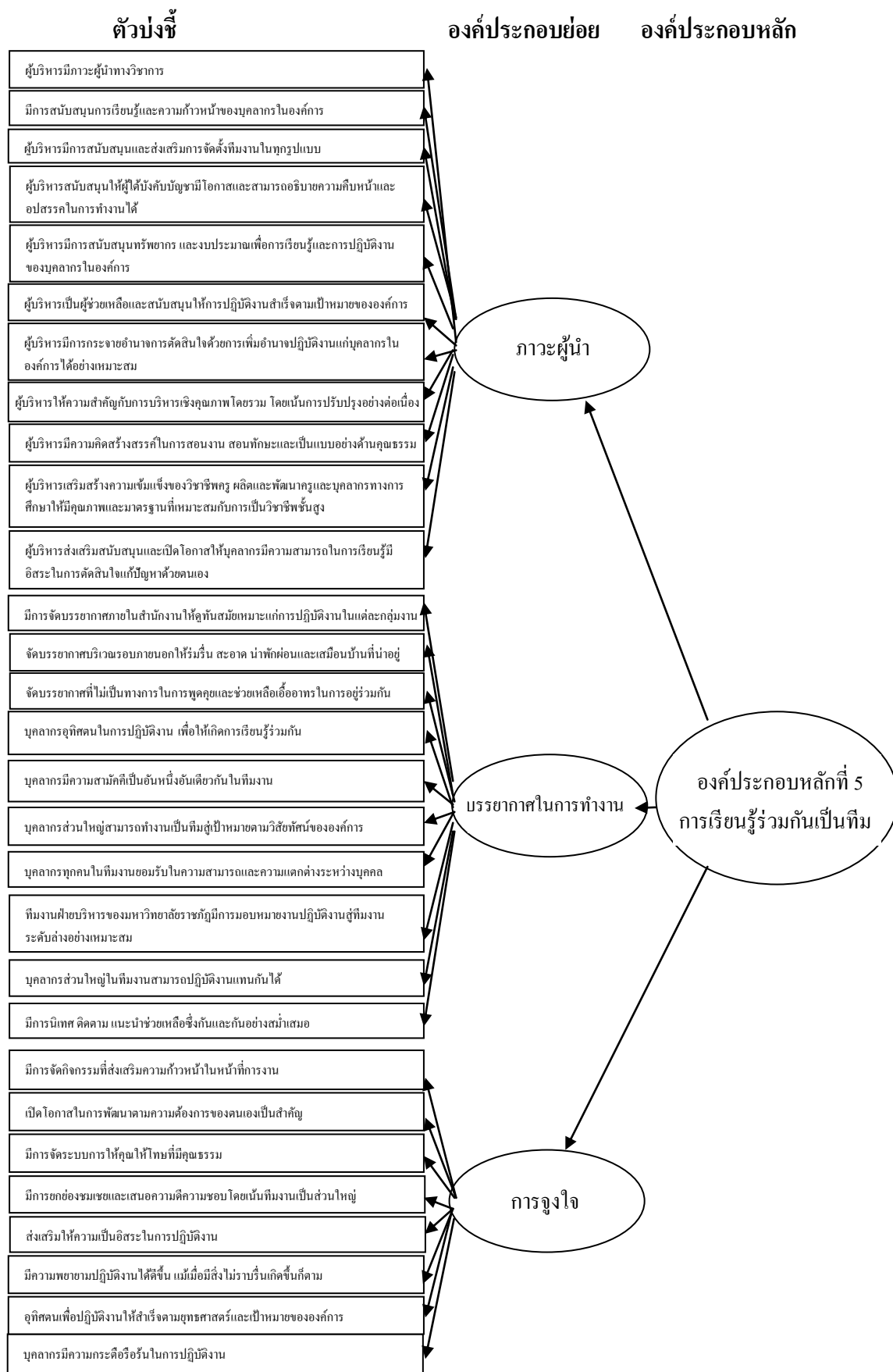
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ภาวะผู้นำ	พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ 3. ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานในทุกรูปแบบ 4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ 5. ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ 6. ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ 7. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม 8. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง 9. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 10. ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี 11. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม 12. ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

ตารางที่ 2.26 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	บรรยากาศในการทำงาน	สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	1. มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน 2. จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาดน่าพักผ่อนและเสมือนบ้านที่น่าอยู่ 3. จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุย และช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน 4. บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 5. บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน 6. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ 7. บุคลากรทุกคนในทีมงานยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล 8. ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม 9. บุคลากรส่วนใหญ่ในทีมงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ 10. มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่าง

ตารางที่ 2.26 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	การตั้งใจ	พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	1. มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2. เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ 3. มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม 4. มีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ 5. ส่งเสริมให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 6. มีความพยายามปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แม้เมื่อมีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม 7. อุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การ 8. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 2.8 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และ ระบบองค์การ

Kaiser (2000, p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร

โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิก สายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์กร และการมีปฏิสัมพันธ์กันภายในหน่วยงาน

ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบายและการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก Kaiser(2000:205-208) ได้ระบุว่าระบบองค์การไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่นๆ แต่จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนในด้านการบริหารบุคคล ข้อมูลสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร เพื่อการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994, pp.103-105) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน องค์กรที่ต้องการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อ

เอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

Davenport and Prusak (อ้างถึงใน Kaiser, 2000, p.196) ได้เรียกร่องวัฒนธรรมแบบชาวตะวันตกว่าเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ข้อดี คือ การให้อิสระแก่สมาชิก เมื่อสมาชิกมีอิสระในการปฏิบัติงาน สมาชิกก็จะตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะพวกเขาเล็งเห็นว่า พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสามารถเสนอแนะความคิดได้อย่างเต็มที่ และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร คุณค่าจากสิ่งเล็กๆ เหล่านี้ถูกจัดให้เป็นตัววัดค่าของการเรียนรู้แบบอิสระ คือ สิทธิในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นสิทธิที่อิสระของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถมีความคิดเป็นของตนเองที่จะสนับสนุนและสรรหาความคิดใหม่ ๆ

Nadler (อ้างถึงใน Kaiser, 2000, p.95) ได้สรุปว่าการมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยตนเอง การวางแผนควบคุม การตั้งความคาดหวัง การติดต่อสื่อสาร และการให้รางวัลความคิดความชอบ การพัฒนาระบบและใช้ระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการวางโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยแก่สมาชิก

Burke (อ้างถึงใน Kaiser, 2000, p.99) ได้กล่าวถึงระบบขององค์กร โดยกำหนดว่า ระบบเป็นนโยบายและวิธีการดำเนินการที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ระบบปฐมภูมิในองค์กร คือ ระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบประมาณการ และการพัฒนางบประมาณ และการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Kindred (1980, p.6) กล่าวว่า ระบบขององค์กร คือ ความสัมพันธ์ที่ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนต่าง ๆ ภายในระบบเพื่อทำหน้าที่ร่วมกัน

มาลี สืบกระแสด (2552, น.83) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงออกถึงความรักภาคภูมิใจในองค์กร ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดี เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมอันดีงามร่วมกัน จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Schein (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และภาระงานภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

จันทิwa ยศแก้ว (2548, น.145-148) ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 ผลการวิจัยพบว่า ระบบอำนวยการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้าง

โรงเรียนในรูปองค์กรบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ การพัฒนาครูและทีมงาน กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ครูมีความคิดเป็นระบบ เป็นบุคคลรอบรู้ มีรูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลือชัย จันทรโป (2546, น.236-238) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีความเอื้ออาทรต่อกันมุ่งเน้นการเปิดเผยตน จริงใจ ให้เกียรติยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นให้สมาชิกไม่ยึดกับรูปแบบวิธีการคิดแบบเดิม ๆ แต่ต้องแสวงหารูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ สมาชิกต้องมีความคิด มุมมอง ใจที่เปิดกว้างในการปฏิบัติกรร่วมกัน สามารถถ่ายทอดความรู้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น แบ่งปันและการเอื้ออาทรต่อกันช่วยเหลือกัน มุ่งมั่นอุทิศตนร่วมแรงร่วมใจกัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง ยอมรับความผิดพลาด การทดลองสิ่งใหม่ และการพัฒนานวัตกรรม มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ไว้วางใจ ทำทหาย สนุกสนาน

ตารางที่ 2.27 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กรและ ระบบองค์กร

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Marquardt & Reynolds	Schein
วัฒนธรรม องค์กร	-วิธีการประพฤติปฏิบัติ - งานของสมาชิกที่มีค่านิยม - แห่งการแลกเปลี่ยนความรู้การ - มีอิสระในการเรียนรู้ -กล้าเสี่ยงและทดลอง - สิ่งใหม่ ๆ	-ใช้ความสามารถหรือ - กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน - กันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้ง - ทีมงานได้	-การปฏิบัติงานเป็น - กลุ่ม ตลอดจนการ - แก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์ - กับสภาพแวดล้อม - ภายนอก และภาระ - งานภายในองค์กร
โครงสร้าง องค์กร	-โครงสร้างของการจัดหน้าที่ - และบุคคลเข้าสู่ระดับของ - ความรับผิดชอบ -การแบ่งงานและความร่วมมือ - ระหว่างหน่วยงาน -การรายงาน การกำหนด - ความสัมพันธ์ของสมาชิก - สายงานบังคับบัญชา ช่วงการ - บังคับบัญชา -การกระจายอำนาจ และการ - ตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการ - เรียนรู้และประสิทธิ - ผลขององค์กร -การมีปฏิสัมพันธ์กันภายใน - หน่วยงาน	-โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว - ไม่มีสายการบังคับบัญชามาก - เกินไป -มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ - ลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ - ตายตัว -มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ - ของตนอย่างประสาน - สัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ - อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ -เกิดความคล่องตัวในการ - ประสานงานกับทีมข้ามสาย - งานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ - เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ - ของทีมและพัฒนาวิธีการ - ใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้	
ระบบองค์กร	-การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริม - การเรียนรู้ของสมาชิก -ข้อมูลสารสนเทศ และการ - ติดต่อสื่อสาร		

ตารางที่ 2.27 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	มาลี สืบกระแสน	จันทิwa ขศแก้ว	ลือชัย จันทรโป
วัฒนธรรม องค์การ	-ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดี -เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ -สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมอันดีงามร่วมกัน	-การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปองค์กรแบบบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสนใจ	-มุ่งมั่นอุทิศตน -แบ่งปันและการเอื้ออาทรต่อกัน -ช่วยเหลือกัน -มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ไว้วางใจ ทำทาสุนัขสนทน -กล้าเสี่ยง ขอมรับความผิดพลาด การทดลองสิ่งใหม่ และการพัฒนานวัตกรรม
โครงสร้าง องค์การ		-ระบบอำนาจการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี	
ระบบองค์การ	-จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน		

ตารางที่ 2.27 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Nadler	Burke	Kindred
โครงสร้าง องค์การ	-การพัฒนาระบบและ ใช้ระบบอย่างมี ประสิทธิผลในการวาง โครงสร้างองค์การที่ เอื้ออำนวยแก่สมาชิก		
ระบบองค์การ	-การให้รางวัลความดี ความชอบ	-ระบบการให้รางวัลตอบ แทน -ระบบข้อมูล สารสนเทศ -ระบบประมาณการ และการพัฒนา งบประมาณ -ระบบเป็นนโยบายและ วิธีการดำเนินการที่ได้ มาตรฐาน เพื่อ อำนวยความสะดวกต่อ การปฏิบัติงาน	-ความสัมพันธ์ที่ผสม ผสานเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันของส่วนต่างๆ ภายในระบบเพื่อทำ หน้าที่ร่วมกัน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และ ระบบองค์การจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.28 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

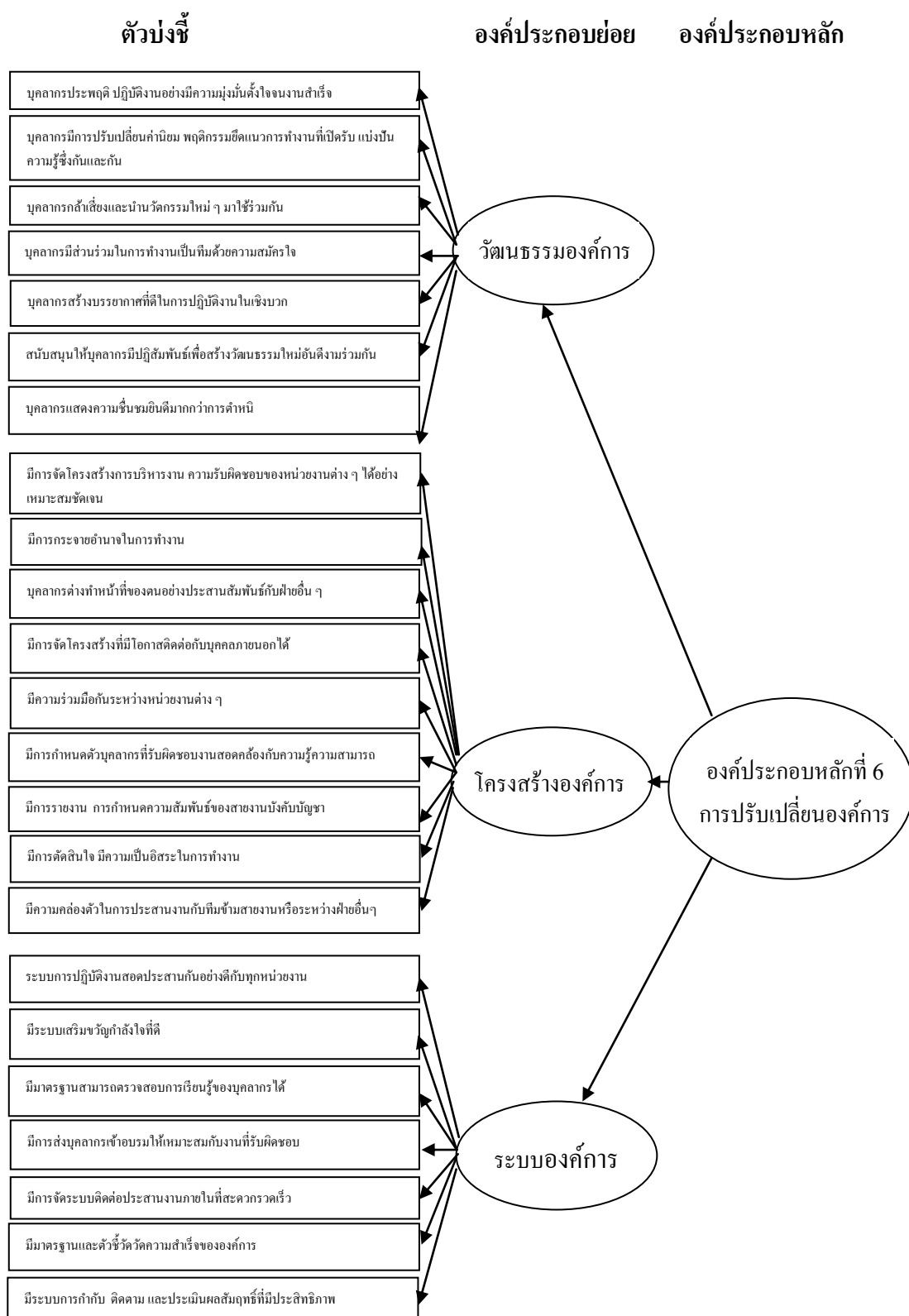
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การปรับเปลี่ยนองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ	1. ประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ 2. มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน 3. กล้าเสี่ยงและน่านวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ร่วมกัน 4. สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ 5. สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่นความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดี 7. สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางาน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง 8. ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ 9. สามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า ถ้าปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 10. กล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ต้องไม่กระทบต่อองค์การและความปลอดภัยของบุคลากร

ตารางที่ 2.28 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การปรับเปลี่ยนองค์การ	โครงสร้างองค์การ	การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ	1. มีความคล่องตัวในการบริหาร ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป 2. มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ชัดเจนแบบไม่ตายตัว 3. บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ 4. มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้อาจารย์กระทำอะไรก็ต้อง รับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์นั้น 5. มีการจัดโครงสร้างที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสติดต่อกับบุคคลที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ 6. ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ 7. มีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการ เพื่อทำงานออกมาดีที่สุด 8. มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา 9. มีการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ 10. เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ที่เชื่อถือได้ 11. มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน

ตารางที่ 2.28 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ระบบองค์การ	การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก	1. ระบบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏทำให้สอดคล้องประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏมียุทธศาสตร์ที่มีระบบเสริมขวัญกำลังใจอย่างเป็นทางการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น 3. ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานที่สามารถตรวจวัดการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้ 4. มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อช่วยให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย 5. ระบบปฏิบัติงานในองค์การทำให้สอดคล้องประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน 6. ท่านได้รับสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างราบรื่น 7. องค์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่หวังผลได้



ภาพที่ 2.9 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 6 การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยี พื้นฐานการเรียนรู้ และ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

Marquardt and Reynolds (1994, pp.103-105) ได้ระบุว่า การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ถึง การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้เทคโนโลยี การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมาย ความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

มาลี สืบกระแสด (2552, น.83) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี จัดหาวัสดุ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร การนำระบบในการเชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ แสวงหาวิธีการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์กร

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549, น.88) ได้กล่าวว่า การคิดค้นนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการที่องค์กรส่งเสริมให้สมาชิกมีการคิดค้นวิธีการหรือนำสิ่งประดิษฐ์ที่สามารถอำนวยความสะดวกหรือลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาใช้ ตลอดจนส่งเสริมให้สมาชิกเรียนรู้ประโยชน์ และวิธีใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแสวงหา จัดเก็บและนำเสนอข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลที่มีอยู่ มีการจัดแสดงหรือเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ด้วยวิธีการต่าง ๆ

วีรุธ มามะศิริานนท์ (2548, น.199-222) ได้ศึกษาแนวคิดของ Marquardt และเรียบเรียงนำเสนอองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์กรอื่นประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถประมวลผลและเรียกข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ได้รวดเร็ว ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

2. เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอ และการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้นี้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูลความรู้ การนำข้อมูลความรู้มาใช้ได้อย่างทันการ นอกจากนี้ องค์กรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป ยังมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ เช่น สิ่งพิมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ว่า มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย คือ ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

ตารางที่ 2.29 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	Marquardt & Reynolds	สมคิด สร้อยน้ำ	มาลี สืบกระแสน
เทคโนโลยี สารสนเทศ	-มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอด ข้อมูลกันได้อย่าง รวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสม -การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารมาใช้ สำหรับการเรียน ทางไกล	-การจัดและพัฒนา ระบบฐานข้อมูล	-พัฒนาระบบฐาน ข้อมูลองค์ความรู้ของ องค์กรโดยใช้ เทคโนโลยี
เทคโนโลยีพื้นฐาน การเรียนรู้		-การพัฒนานุเคราะห์ การจัดระบบการใช้ เทคโนโลยี	-แสวงหาวิธีการทาง การสื่อสารมาเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน -การพัฒนานุเคราะห์ ด้านเทคโนโลยี
ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ที่ สนับสนุนการ ปฏิบัติงาน	-การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ที่เหมาะสมเพื่อช่วย ในการปฏิบัติงาน	-การมอบหมายความ รับผิดชอบในการบำรุง รักษาและพัฒนา -การใช้ประโยชน์ที่มุ่ง ไปสู่การพัฒนาคุณภาพ นักเรียน	-จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์มาใช้ใน องค์กร -การนำระบบในการ เชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ -ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่ การพัฒนาคุณภาพองค์กร

ตารางที่ 2.29 (ต่อ)

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อย	สุรัตน์ ดวงชาทม	วีรยุทธ มาณะศิรินันท์	พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เทคโนโลยี สารสนเทศ	-ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ -มีการจัดแสดงหรือเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ด้วยวิธีการต่าง ๆ	-รวบรวมข้อมูล ความรู้ การนำข้อมูลความรู้มาใช้ได้อย่างทันการ	
เทคโนโลยีพื้นฐาน การเรียนรู้	-สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลที่มีอยู่	-ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าสู่ระบบ และค้นหาข้อมูลได้ง่าย และรวดเร็ว -บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น -การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน - อิเล็กทรอนิกส์	-ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสม
ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ที่ สนับสนุนการ ปฏิบัติงาน	-นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน -จัดเก็บและนำเสนอข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ	-มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐาน การเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบ ย่อยด้านการใช้เทคโนโลยีได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.30 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

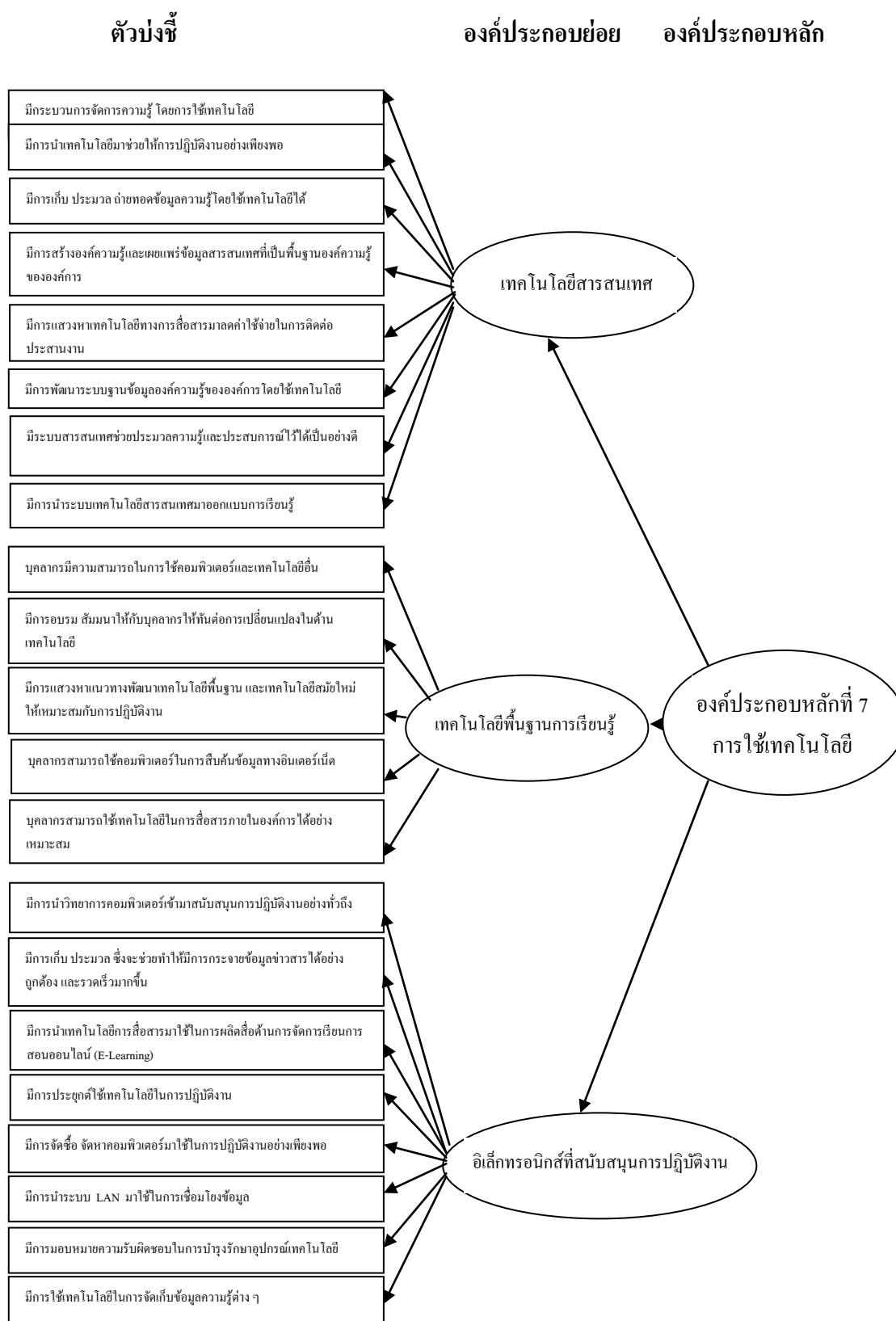
องค์ประกอบ หลัก	องค์ประกอบ ย่อย	นิยาม องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การใช้ เทคโนโลยี	เทคโนโลยี สารสนเทศ	กระบวนการจัดการความรู้ให้ เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตที่ช่วย ให้การแสวงหา ความรู้การกระจาย ความรู้การ ถ่ายทอดความรู้ สามารถดำเนินการ ได้รวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ องค์การต่างๆ สร้างองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ ข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นพื้นฐานองค์ ความรู้ของ องค์การ	1. มีกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่เหมาะสม 2. มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเพียงพอกับการใช้งาน 3. มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม 4. มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ 5. มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งข้อความผ่านมือถือ 6. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี 7. ระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ของท่านไว้ได้เป็นอย่างดี 8. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การออกแบบมาเพื่อช่วยการเรียนรู้ของท่าน

ตารางที่ 2.30 (ต่อ)

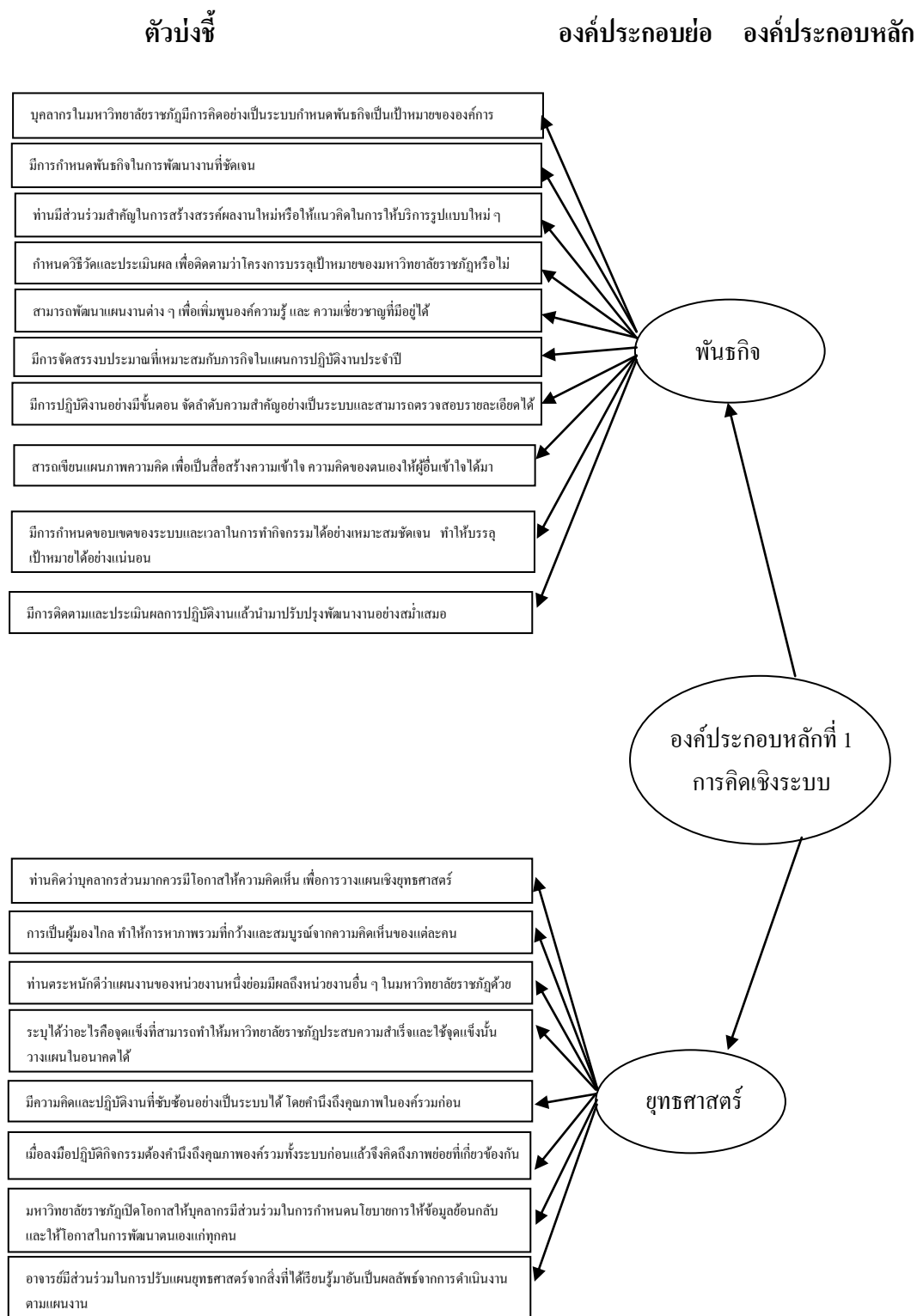
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การใช้เทคโนโลยี	เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	นำคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงบุคลากรสามารถในการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เหมาะสม มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น	1. บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่างเหมาะสม 2. มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี 3. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 4. มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง 5. บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ 6. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2.30 (ต่อ)

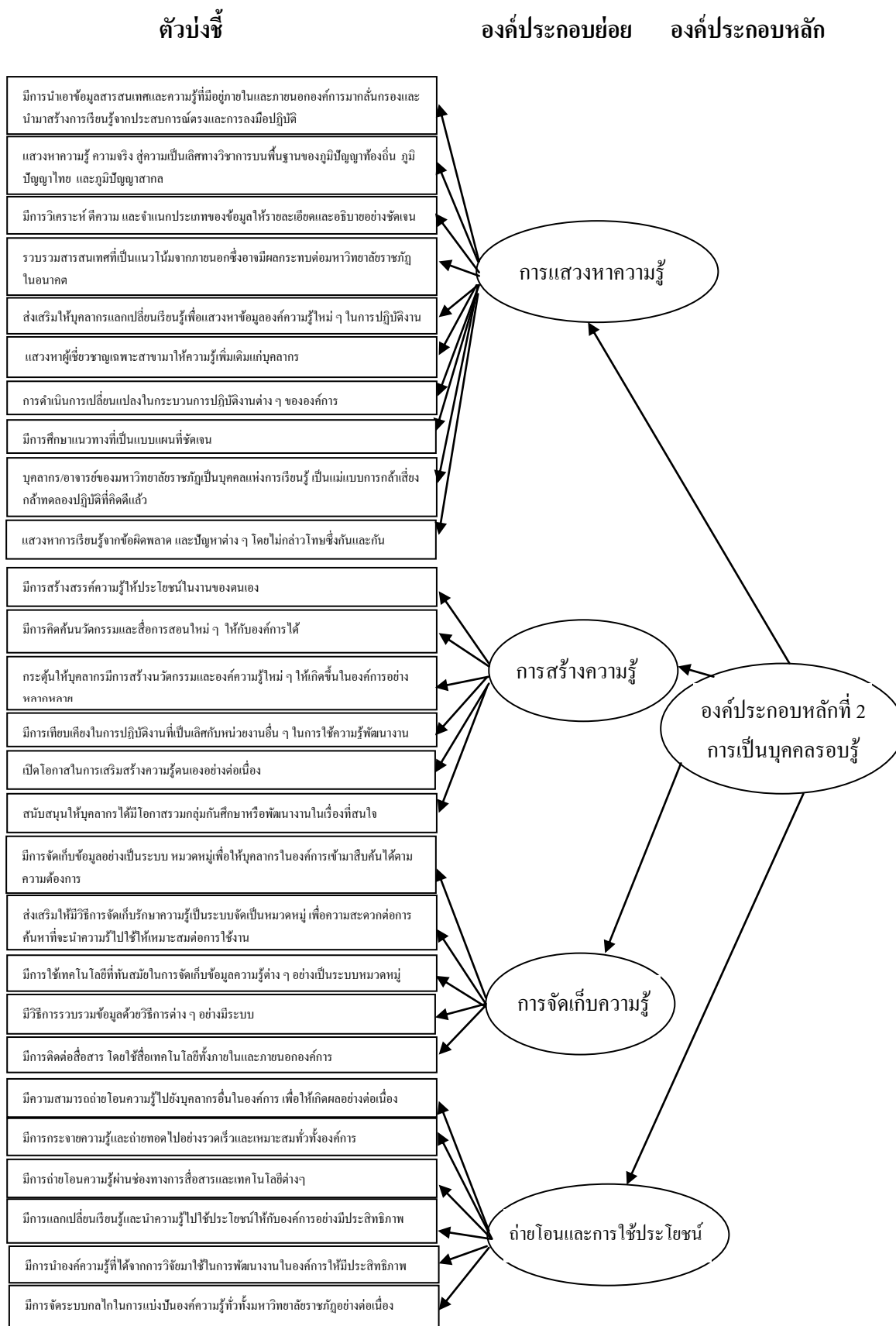
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การใช้เทคโนโลยี	ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	1. มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง 2. มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น 3. บุคลากรมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning) 4. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน 5. มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ 6. มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในองค์กร 7. มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี 8. ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ระบบการทดสอบออนไลน์



ภาพที่ 2.10 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 7 การใช้เทคโนโลยี



ภาพที่ 2.11 สรุปภาพรวมโมเดลการวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

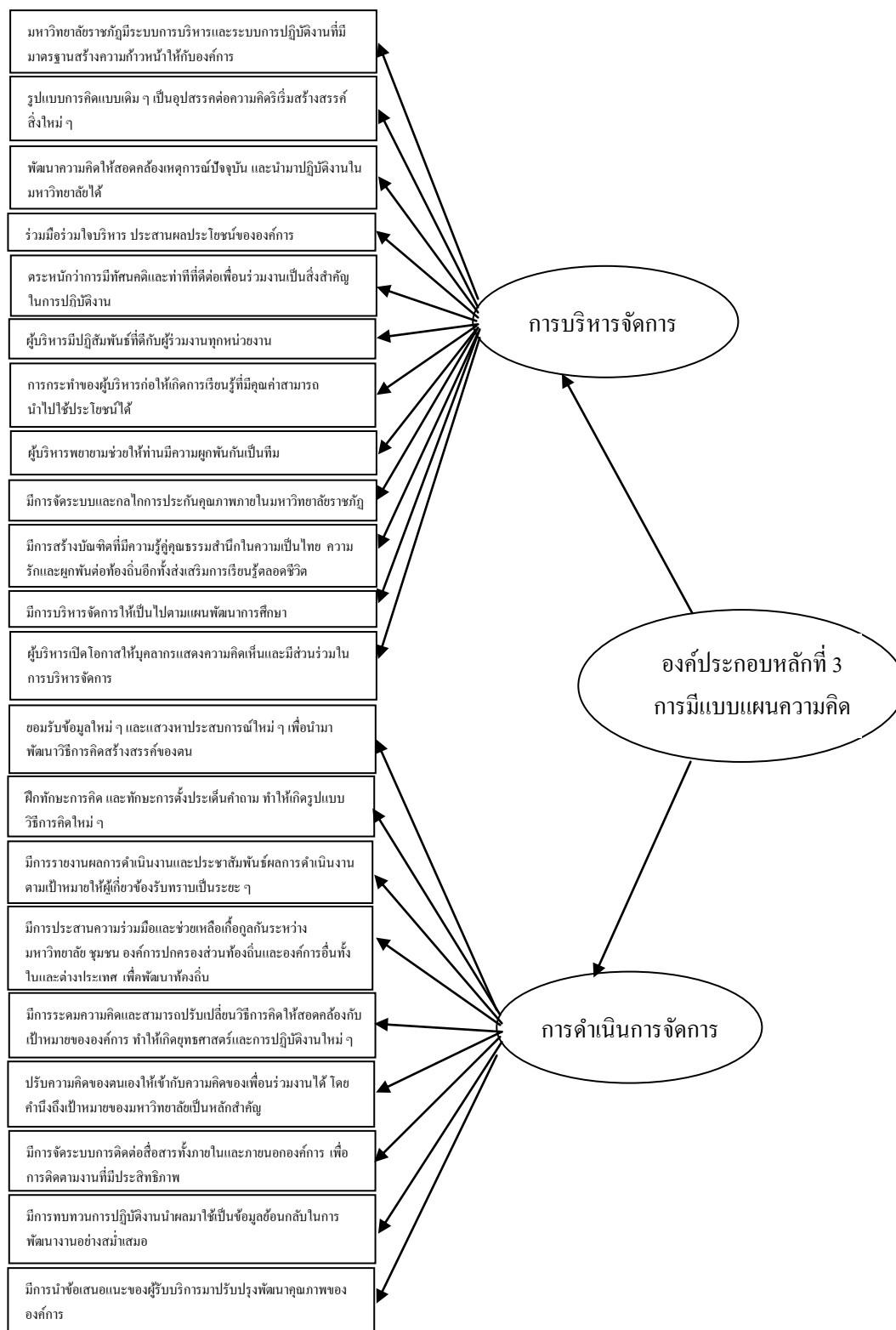


ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบหลัก

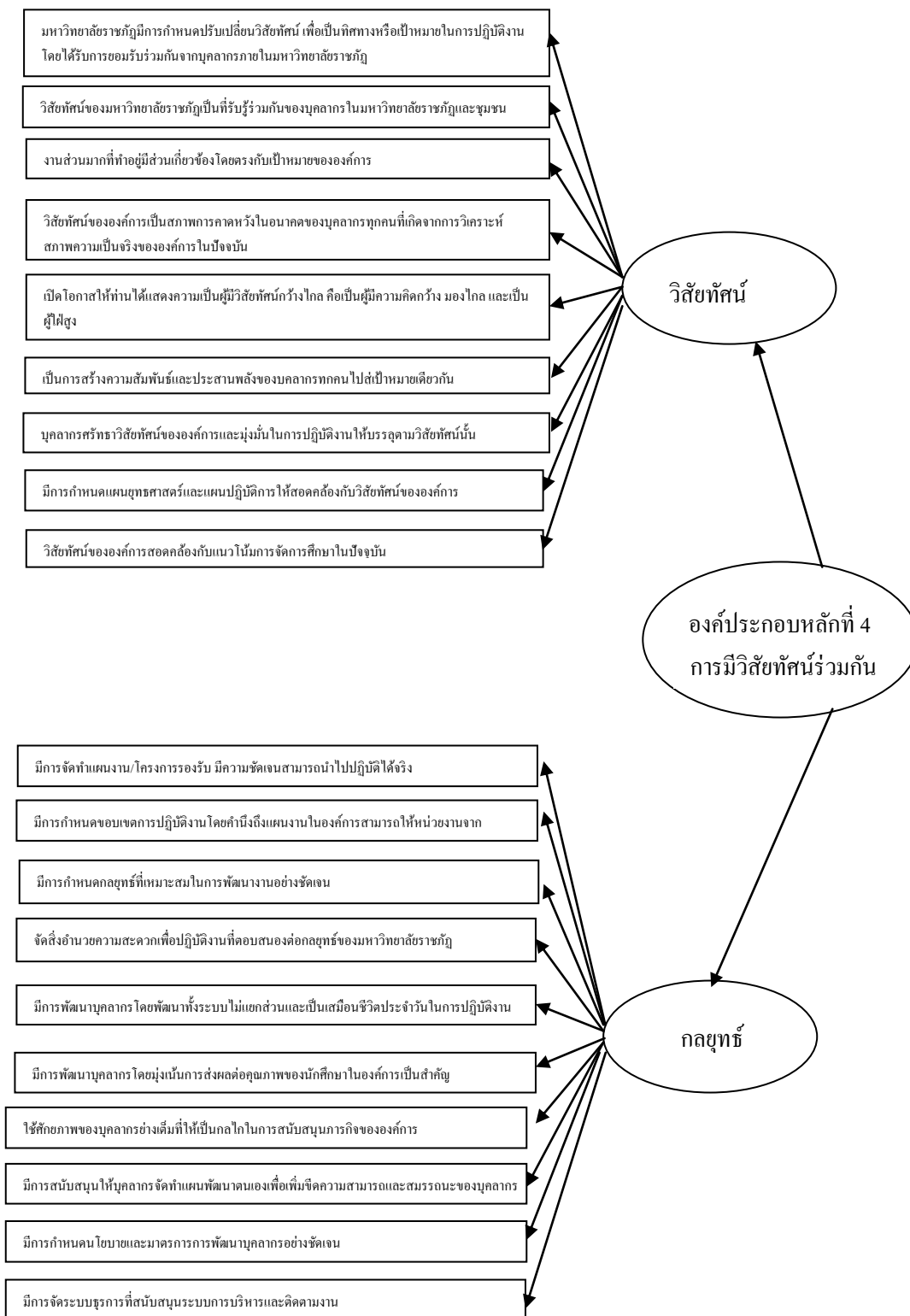


ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

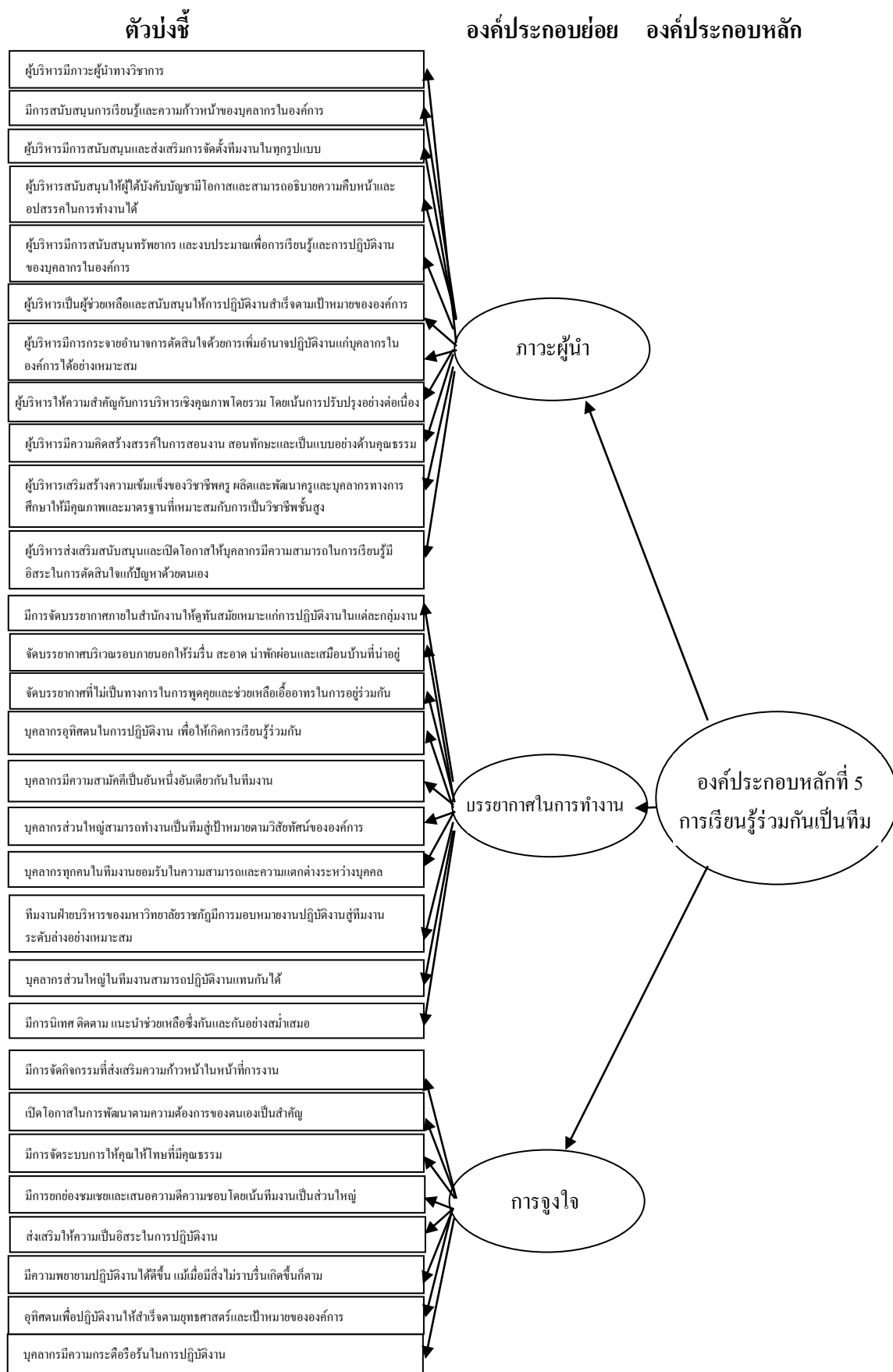
ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบย่อย

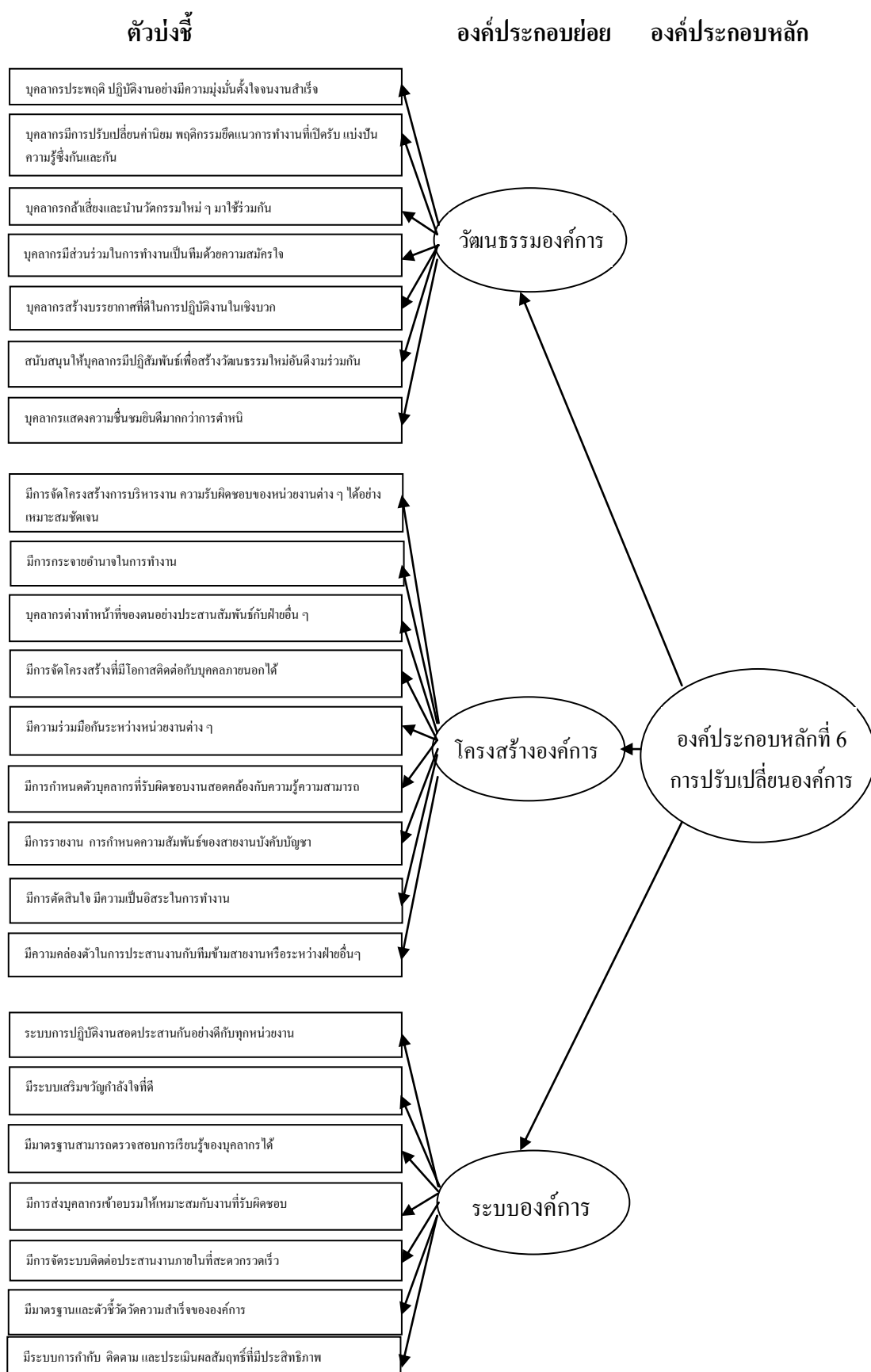
องค์ประกอบหลัก



ภาพที่ 2.11 (ต่อ)



ภาพที่ 2.11 (ต่อ)



ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

2.3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

คำว่า “ ตัวบ่งชี้ (Indicator) ” อาจมีชื่อเรียกอื่นอีกหลายคำเท่าที่ปรากฏ อาทิเช่น ดัชนี ตัวบ่งชี้ ตัวชี้้นำ หรือเครื่องมือชี้วัด เป็นต้น ซึ่งแต่ละคำก็มีความหมายในลักษณะเดียวกันคือเป็นเครื่องแสดงสถานะหรือชี้สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป การเลือกใช้แต่ละคำก็ขึ้นอยู่กับมติของหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดเก็บข้อมูล สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายครอบคลุม เป็นกลางกว่าคำอื่น ๆ และในวงการศึกษาก็ปัจจุบันก็นิยมใช้ในการประเมินการดำเนินงานทางด้านการศึกษาระดับต่าง ๆ ทั่วไป ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตามความหมายในพจนานุกรมออกซ์ฟอร์ด (Johnstone, 1981, p.2; Oxford Dictionary, 1998, pp.411 – 412) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่ยบ่งชี้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ส่วนในพจนานุกรมเวสเตอร์ (Johnstone, 1981, p.2; Webster Dictionary, 1995, pp.591–592) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่ยบ่งชี้หรือสิ่งที่ชี้บอกสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะมากกว่าหรือน้อยกว่าความเป็นจริงได้บ้าง

Johnstone (1981) อ้างถึงใน นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2541, น.52) ได้สรุปลักษณะทั่วไปของตัวบ่งชี้ (Indicator) เพื่อให้เข้าใจความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ 5 ประการ

ประการแรก ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องให้สารสนเทศที่ละเอียด ถูกต้อง แม่นยำ เปรียบได้กับกระดาศลิตม์ซึ่งบ่งบอกสภาพความเป็นกรด/ด่างได้ โดยไม่ต้องให้ค่า Ph ซึ่งบอกความเป็นกรด/ด่างได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน

ประการที่สอง ตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะเป็นตัวแปรรวมสร้างขึ้นจากการรวมตัวแปรที่ได้สารสนเทศแต่ละด้าน (facet) ประกอบกันเป็นภาพกว้าง ๆ ของสิ่งที่จะศึกษา

ประการที่สาม ค่าของตัวบ่งชี้แสดงถึงปริมาณและการแปลความหมายต้องมีการเปรียบเทียบเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนดขึ้นในตอนพัฒนาตัวบ่งชี้

ประการที่สี่ ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ช่วงเวลาเฉพาะเมื่อนำตัวบ่งชี้จากช่วงเวลาหลายจุดมาเทียบกันจะต้องแสดงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

ประการสุดท้าย ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (basic units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎี ซึ่งมีความสำคัญยิ่งสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

โชคชัย สิริพนมณี (2540, น.11) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่ใช้บ่งบอกสถานภาพหรือลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งว่า

มีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและคุณภาพเป็นตัวเลขเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539, น.3) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า เป็นมาตรวัด (Measurement) ที่ใช้วัดอัตราหรือระดับของผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งหน่วยงานนั้นอาจเป็นส่วนบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรที่เป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือธุรกิจเอกชนไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดและมีวัตถุประสงค์อย่างไร

สมเกียรติ ทานอก (2539, น.12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาพหรือสภาวะในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาหรืออธิบายซึ่งสารสนเทศที่ได้นี้อาจจะอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข นอกจากนี้จะเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความหมายครอบคลุมถึงดัชนีด้วย โดยที่ดัชนีนั้นเน้นที่ค่าสังเกตได้ในรูปของตัวเลขเท่านั้น

ชลันดา อินทร์เจริญ (2537, น.54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ข้อความที่ใช้บ่งบอกสภาพหรือสภาวะการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งในเชิงปริมาณหรือคุณภาพของสภาพการณ์นั้น ๆ ซึ่งจะเป็นการนำเอาข้อมูล ตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการณ์นั้น ๆ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537, น.68) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อาจเป็น GPA ของนักเรียน อัตราการสอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้ อัตราการได้งานทำ เป็นต้น

จากข้างต้นสามารถสรุปความหมายของตัวบ่งชี้ ได้ว่า ตัวบ่งชี้ (Indicator) หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสิ่งที่เราสนใจ ซึ่งสารสนเทศดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้จากตัวเลขหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานนั้น ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2.3.1.2 ความหมายตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษา (Educational Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้วัดหรือชี้สภาพการณ์ของการศึกษา ในช่วงเวลาที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ (พรเทพ เมืองแมน, 2546, น.31 อ้างถึงใน เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี, 2533, น.1)

2.3.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

ประเภทของตัวบ่งชี้มีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง บางเกณฑ์อาศัยวิธีการนำไปใช้ บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้างตัวบ่งชี้ ฯลฯ ซึ่งการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ตามแนวของนักวางแผนและนักกำหนดตัวบ่งชี้จะคำนึงถึงที่มาและประโยชน์ในการใช้สอยเป็นสำคัญ โดยอาจแบ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นดัชนีแสดงลักษณะเฉพาะเรื่อง (Single Index) ดัชนีเฉพาะกลุ่ม (Compound Index) และดัชนีรวม (Composite Index) แต่ถ้ากำหนดโดยอาศัยทักษะเชิงระบบด้วยการมองตามระบบการศึกษาแล้วจะกำหนดตัวบ่งชี้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ตัวบ่งชี้ทางด้านปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) ตัวบ่งชี้ทางด้านผลผลิตหรือผลงาน (Product or Output Indicators) (ชินภัทร ภูมิรัตน, 2538 อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.14)

Johnstone (1981 อ้างถึงใน โชคชัย สิรินพมณี, 2540, น.13-14) ได้แบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาโดยอาศัยแนวการใช้ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมากำหนดเป็นเครื่องชี้ 3 ประเภท คือ

1. ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (Representative Indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้มากในงานวิจัย งานบริหารและงานวางแผน ตัวบ่งชี้ตัวแทน คือ การเลือกเอาตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา เช่น อัตราการรู้หนังสือการเลือกเอาเฉพาะตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาใช้เป็นตัวบ่งชี้เพื่อแสดงความพยายามของการจัดการศึกษานี้ เป็นเรื่องที่แต่ละบุคคลเลือกกำหนดเอง โดยมีได้มีเหตุผลอ้างอิงชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้โดยไม่เลือกตัวแปรอื่น การขาดเหตุผลอ้างอิงเช่นนี้เป็นผลทำให้ไม่สามารถสรุปผลทั่วไปได้หรือไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบระหว่างงานวิจัยที่คล้ายคลึงกัน

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็นเดี่ยว ๆ และตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง เพื่ออธิบายเรื่องหนึ่ง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปร เพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา และในหลักการตัวแปรที่กำหนดแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ เพื่อมิให้มีข้อมูลซ้ำกันในชุดของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้หรือแท้ที่จริงเป็นเพียงตัวแปรซึ่งถูกนำมาจำแนกออกมาโดด ๆ นี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนของแต่ละเรื่องหรือแต่ละองค์ประกอบหรือแต่ละส่วนของการศึกษา แต่ถ้าดำเนินงานให้ครบถ้วนก็เป็นเรื่องยืดยาวและยุ่งยากเพราะจะมีตัวแปรยาวเหยียดเต็มไปหมด ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าจะนำไปใช้เพื่ออธิบายเพียงบางส่วนก็เกิดปัญหาในความไม่ถูกต้อง การใช้ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักจะไม่ใช่ในรูปแบบที่เหมาะสม นอกจากนี้จะทำให้การวัดในเรื่องต่าง ๆ ที่คิดว่าสำคัญนั้นซ้ำซ้อนกัน ลักษณะของตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะไม่ช่วยอธิบายลักษณะของระบบการศึกษาได้ถูกต้อง

3. ตัวบ่งชี้รวม (Composite indicators) เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาที่สำคัญ ๆ จำนวนหนึ่งซึ่งได้จากการลงความเห็นในหมู่นักวิจัยหรือนักวางแผนหรือการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เข้าด้วยกัน มีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว ตามที่ได้จากการลงความเห็นของนักวิจัยหรือนักวางแผนหรือผู้เชี่ยวชาญหรือการวิเคราะห์องค์ประกอบ แล้วคำนวณหาค่าตัวบ่งชี้รวมออกมา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงสามารถอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาให้เป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการพิจารณาตัวบ่งชี้ในการนำไปใช้ในการวางแผน การกำหนดนโยบายที่ต้องการพิจารณาในด้านหรือมิติต่าง ๆ พร้อม ๆ กัน ไม่ใช่แยกพิจารณาเป็นส่วน ๆ ซึ่งค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชี้วัดรวม เพื่อบ่งบอกถึงสภาพโดยรวมของระบบการศึกษา และสามารถอธิบายสภาพการณ์ของระบบการศึกษาได้ดีกว่าตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน และตัวบ่งชี้เดี่ยว

2.3.3 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้

คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้ (ผดุงชัย ภูพัฒน์, 2545, น.174)

- 1) สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการวัด มีความตรง (validity) และมีความเที่ยง (reliability)
- 2) เป็นรูปธรรม วัดหรือสังเกตได้อย่างชัดเจน
- 3) มีความเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง
- 4) มีความไวต่อความแตกต่าง (sensitivity) (วัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง)

คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี มีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

1. ความตรง (validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

1.2 มีความเป็นตัวแทน (representative) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สถานะการมีไข้ของผู้ป่วย

2. ความเที่ยง (reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1 มีความเป็นปรนัย (objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum Error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

นอกจากนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539, น.4 – 7) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้คือ

1. ความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวบ่งชี้ ยกตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลิตภาพของแรงงาน (labor productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในหน่วยงาน ประเภทผลิตและประเภทบริการ จะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการปฏิบัติงานประเภทบริการนั้นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกลมากกว่าแรงงาน

2. ความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

3. มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่าของมาตรวัด หรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมาย หรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายต่อ

ความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัด หากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัดและตัวบ่งชี้ ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่า 50 หรือ 120 นั้น จะตีความได้อย่างไร

5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวบ่งชี้ จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้นๆ คืออะไร ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องการวัด

6. ความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity) การพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ การนำเอาตัวแปรหลายๆ ตัวมารวมกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกันหรือคูณกัน ความถูกต้องในการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

2.3.4 ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้

ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ มี 5 ประการ ดังนี้ (Johnstone, 1981)

1. ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากนักน้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

2. ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน

3. ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลข หรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน

4. ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไป ค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

2.3.5 ความสำคัญของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีความสำคัญที่สรุปได้ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร นักวางแผน นักวิจัย และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงสภาพทางการศึกษาโดยทั่วไป เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและการจัดวาง

นโยบายในอนาคต นโยบายทางการศึกษาที่ดีจะถูกกำหนดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลอันเป็นข้อเท็จจริงทางการศึกษา นอกจากนี้ข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องมีคุณค่าเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

2. ตัวบ่งชี้ใช้ในการตรวจสอบ ติดตามระบบการศึกษา ถ้าไม่มีเครื่องชี้บอกทำให้เราบอกสภาพการณ์ทางการศึกษาได้ยาก

3. ตัวบ่งชี้มีความสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษา เช่น การวิเคราะห์ภาคตัดขวาง เพื่อการเปรียบเทียบหรือการติดตามผลระยะยาว

2.3.6 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มีดังนี้ (Johnstone, 1981, น.6-13)

1) เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย (The Statement Policy) โดยทั่วไปปัญหาหลักของการวางแผนที่พบได้บ่อยก็คือ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในลักษณะกว้าง ๆ และคลุมเครือขาดความชัดเจนและขาดการระบุในลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งการนำตัวบ่งชี้ทางการศึกษามาใช้ในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของแผนงานการจัดการศึกษา จะทำให้แผนงานการจัดการศึกษาที่กำหนดขึ้น มีการระบุตัวเลขที่เฉพาะเจาะจง จึงเป็นแผนงานที่มีความชัดเจนในการนำมากำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

2) เพื่อใช้ในการติดตามระบบการจัดการศึกษา (Monitoring Educational System) ระบบการจัดการศึกษา ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย ในแต่ละยุคแต่ละสมัย หรือเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ ทั้งที่ได้วางแผนไว้ หรือไม่ได้วางแผนไว้ก็ได้ ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษาในสภาพการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ในการติดตามหรือตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษาในสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยตัวบ่งชี้ทางการศึกษานั้น จะต้องกำหนดตัวบ่งชี้ในลักษณะที่สามารถนำไปใช้วัดได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3) เพื่อใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดการศึกษา (Researching Educational System Development) การนำตัวบ่งชี้การศึกษามาใช้ประโยชน์ในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมามีจำนวนมาก เช่น การนำตัวบ่งชี้การศึกษาของระบบการจัดการศึกษาของแต่ละประเภท หรือแต่ละสถาบันมาเปรียบเทียบกับกันเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบการจัดการศึกษา การนำตัวบ่งชี้มาใช้ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษานั้น เป็นต้น

4) เพื่อใช้ในการจัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษา (Classifying Educational System) การจัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษา โดยการนำตัวบ่งชี้ทางการศึกษามาใช้เป็นสิ่ง

ชีวิตควมมีคุณภาพของสถาบันการศึกษานั้น ได้ดำเนินมานานแล้วในต่างประเทศ เช่น ในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และเยอรมัน เป็นต้น และในปัจจุบันก็ได้มีการจัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษาในประเทศแถบทวีปเอเชีย โดยอาศัยตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบการจัดการศึกษา เช่น ความมีชื่อเสียงของสถาบันการศึกษา อาจารย์ผลงานวิจัย และงบประมาณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา เป็นต้น มาเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบันดังที่นิตยสารเอเชียวิคได้จัดทำขึ้น และตีพิมพ์เผยแพร่ไปทั่วโลก

2.3.7 ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ (เพชรฯ พิพัฒน์สันติกุล, 2548, น.235)

1) ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องละเอียด แต่มีความถูกต้อง แม่นยำ

2) มีลักษณะเป็นตัวแปรรวม สร้างขึ้นจากการรวมตัวแปรที่ให้สารสนเทศแต่ละด้าน (facet)

3) ค่าของตัวบ่งชี้แสดงถึงปริมาณและการแปลความหมายซึ่งมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนด

4) ให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ ช่วงเวลาเฉพาะ เมื่อนำตัวบ่งชี้จากช่วงเวลาหลายจุดมาเทียบกัน โดยสามารถแสดงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

5) เป็นหน่วยพื้นฐาน(units) สำหรับการพัฒนากฎสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2543, น. 99) (อ้างถึงใน Ashworth and Harvey, 1994, pp.6 – 7 ; Cowman, 1996, p.626)

1) มีความสอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน ครอบคลุมบทบาทหลักของสถาบัน รวมทั้งครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

2) สามารถนำมาใช้ควบคุมและประเมินการจัดการศึกษาของสถาบัน หรือเป็นการประเมินตนเอง (Self Evaluation) เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ มาพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาของสถาบัน รวมทั้งนำมาใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจ เพื่อการจัดการศึกษาของสถาบัน

3) มีความตรง (Validity) มีความเชื่อมั่น (Reliability) และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถาบัน

4) มีความชัดเจนไม่คลุมเครือ (Unambiguous) และไม่แปรผันง่ายนัก (Not Susceptibility)

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2545, น.66 - 69) ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ว่าควรประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวบ่งชี้ในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ได้แก่ในเรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและเมื่อมีความผิดพลาดเมื่อไรย่อมจะส่งผลกระทบต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือ ไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น

3) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)

4) ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ มิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย

5) ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

6) ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวบ่งชี้ที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวบ่งชี้นั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7) เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ผู้ที่เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวบ่งชี้เท่านั้น

8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวบ่งชี้ให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวบ่งชี้เมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวบ่งชี้ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวบ่งชี้ใส่ไว้ในระบบ Internet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปกราฟิกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้นั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง

ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ที่เริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวบ่งชี้แต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเองและองค์กรเป็นอย่างไร

9) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวบ่งชี้ เนื่องจาก

9.1) เมื่อมีตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแข่งขันทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวบ่งชี้ของตนเอง

9.2) การมีตัวบ่งชี้ของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น

สำหรับ ฮาร์ท (2000, online) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพ (Effective Indicators) มีลักษณะดังนี้

1) ต้องตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงให้เห็นถึงระบบต่าง ๆ ของสิ่งที่เราต้องการศึกษา

2) ต้องเข้าใจง่าย (Easy to Understand) โดยเฉพาะกับบุคคลที่ไม่มีความรู้ในขอบข่ายที่ศึกษา

3) เชื่อถือได้ (Reliable) สามารถเชื่อถือในข้อมูลที่ตัวบ่งชี้ที่กำหนดให้

4) นำไปสู่ข้อมูล (Accessible Data) ตัวบ่งชี้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้

2.3.8 กรอบความคิดเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ในการกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ได้อาศัยแนวความคิด “การวิเคราะห์เชิงระบบ” (System Analysis Theory) มาเป็นกรอบ โดยพิจารณาว่าการศึกษาเป็นระบบ ๆ หนึ่งและมีความสัมพันธ์กับระบบย่อยอื่น ๆ ในสังคม ซึ่งได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองโดยถือว่าระบบการศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยพัฒนาสังคม

โดยแนวคิดดังกล่าว ระบบการศึกษาจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ 3 ส่วนด้วยกันคือ ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต ซึ่ง Johnstone (1981 อ้างถึงใน โชคชัย สิริพนมณี, 2540, น.15-18) ได้กำหนดนิยามสำหรับการจัดทำตัวบ่งชี้ทางการศึกษาไว้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่เป็นปัจจัย คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงปริมาณที่ระบบการศึกษาจะนำมาใช้หรือตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับความประสงค์ของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างของ

ระบบที่ช่วยเปลี่ยนหรือผลิตปัจจัยที่ได้รับมาเป็นผลผลิตหรือตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงลักษณะแยกแยะหรือแจกแจงปัจจัยของระบบการศึกษาหรือทักษะต่าง ๆ ที่พร้อมจะออกสู่ระบบการศึกษาหรือตัวบ่งชี้ที่ช่วยชี้ความพึงพอใจของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา

1. ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย ตัวบ่งชี้กลุ่มปัจจัยมี 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะแรกเป็นปัจจัยทางด้านทรัพยากรที่ระบบการศึกษาต้องการ ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ รวมทั้งนักเรียนที่เข้าสู่ระบบการศึกษา ลักษณะที่สอง ได้แก่ ความคาดหวังที่มีต่อการศึกษาเป็นตัวบ่งชี้ที่ช่วยชี้ความต้องการของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา ความต้องการของสังคมต่อศึกษานี้อาจจะดูได้โดยเปรียบเทียบจากค่าใช้จ่ายที่ประเทศจัดสรรให้แก่การศึกษากับสาขาอื่น ๆ เช่น สาธารณสุข การทหาร เป็นต้น

ความคาดหวังนี้แยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้ให้บริการหรือผู้จัด ได้แก่ ฝ่ายการเมืองหรือรัฐบาล และกลุ่มที่สองคือ ผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ ประชาชน ความคาดหวังของสองกลุ่มอาจเหมือนหรือแตกต่างก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วความคาดหวังของสองกลุ่มมักจะปรับให้เข้าหากันหรือใกล้เคียงกัน

2. ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการผลิต กลุ่มตัวบ่งชี้ในด้านกระบวนการผลิต จะช่วยให้เห็นถึงการจำแนกปริมาณที่ได้รับจากปัจจัยตลอดทั้งระบบการศึกษาหรือตลอดโครงสร้างของการศึกษา

3. ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต ตัวบ่งชี้กลุ่มผลผลิตจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ประเภทแรก ได้แก่ ทรัพยากรและทักษะต่าง ๆ ที่ระบบการศึกษาผลิตออกมาตัวบ่งชี้กลุ่มนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณและระดับของทักษะต่าง ๆ ที่ระบบการศึกษาผลิตได้แก่ จำนวนนักเรียนที่สำเร็จออกมาในระดับการศึกษาต่าง ๆ หรือความสามารถเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive ability) ของนักเรียนในแต่ละวิชา ประเภทที่สอง ได้แก่ ระดับความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะแสดงให้เห็นว่าระบบการศึกษามีประสิทธิผลเพียงใดในการช่วยพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาทักษะและความสามารถ รวมทั้งตัวบ่งชี้ที่ช่วยชี้ให้เห็นว่านายจ้างมีความพึงพอใจเพียงไรต่อทักษะของผู้ที่สำเร็จการศึกษาออกมาในแต่ละระดับหรือประเภทส่วนประเภทสุดท้าย เป็นการวัดความสอดคล้องระหว่างผลผลิตของทรัพยากรและทักษะของระบบการศึกษากับความต้องการของสังคมที่ได้รับผลผลิตจากระบบการศึกษา การวัดเช่นนี้คือ การวัดประสิทธิผลของระบบการศึกษาต่อสังคมนั่นเอง

2.3.9 หลักการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

Johnstone (1981 อ้างถึงใน ชลันดา อินทร์เจริญ, 2537, น.56) อธิบายถึงหลักการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษาไว้ว่า โดยทั่วไปวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้มีอยู่ 2 วิธี คือวิธีแรก เป็นการจับกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสถานะที่ต้องการแสดงโดยยึดหลักเหตุผลทางทฤษฎีแล้วดำเนินการ

จัดลำดับความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้นตามหลักเกณฑ์เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรขึ้นมาเป็นตัวบ่งชี้วิธีที่สอง เป็นการสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่นำมาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มตัวแปรโดยใช้หลักสถิติพื้นฐานในการสร้าง สำหรับในการสร้างตัวบ่งชี้นี้มีข้อควรคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

1. การคัดเลือกตัวแปร
2. การสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. การกำหนดค่าน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของตัวแปร

1. การคัดเลือกตัวแปร การคัดเลือกตัวแปรเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้ขึ้นนั้น จะเริ่มจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่พิจารณาเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ที่มุ่งจะยกขึ้นมาแสดงโดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาหรือผลงานวิจัยในอดีตเป็นพื้นฐาน ในขั้นแรกจะต้องมีความมั่นใจเสียก่อนว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่จะแสดง ได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงด้วยการระบุลักษณะของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นอย่างละเอียดชัดเจน ในบางกรณีตัวแปรดังกล่าวอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาการศึกษาหรืออาจจะให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยกันลงความเห็นว่าคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่จะสร้างขึ้นควรจะเป็นเช่นไร แต่ถ้าตัวแปรที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมากก็จะทำให้แนวคิดและการตีความหมายซับซ้อนยิ่งขึ้น หากเป็นเช่นนั้นก็ควรหาทางกลั่นกรองตัวแปรออกให้เหลือเพียงตัวแปรหลักที่สำคัญเท่านั้น เป็นการป้องกันมิให้ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นสะท้อนสถานการณ์อื่น ๆ ที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์โดยทั่วไป ถ้าตัวแปรตั้งแต่สองตัวขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันเองสูงก็จะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด แต่จะคัดตัวแปรที่สมบูรณ์ที่สุด คือ ตัวแปรที่ไม่มีปัญหาด้านการวัดความคลาดเคลื่อนไว้เพียงตัวเดียว และหากตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำ แต่มีแนวโน้มว่าจะสามารถอธิบายสถานการณ์ที่จะเสนอ

2. วิธีการสังเคราะห์ตัวแปร อาจกระทำได้หลายวิธี คือ ถ้าหากตัวแปรมีลักษณะเชื่อถือได้ คือ ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ เนื่องจากมีการกระจายคล้ายคลึงกัน เช่น การหาตัวบ่งชี้ด้วยจำนวนนักเรียนในระดับประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยนักเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สังกัดสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นและประถมศึกษาพิเศษ การสร้างตัวบ่งชี้ก็สามารถทำได้ด้วยการนำองค์ประกอบของตัวแปรมารวมกันโดยวิธีการบวกทางพีชคณิต ในกรณีที่ตัวแปรไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนฐานของอีกตัวแปรหนึ่งเช่นนี้คิด ๆ กันไป ทำให้เกิดตัวบ่งชี้นำวิฤต เช่น การเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เกิดจากรากฐานของจำนวนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่ตกค้างทับทวีคูณทุก ๆ ปี ทำให้ปริมาณการรับสมัครเข้าศึกษาแต่ละปีทวีขึ้นเป็นทวีคูณ การสร้างตัวบ่งชี้สามารถทำได้ด้วยการนำองค์ประกอบของตัวแปรมาคูณกัน อีกวิธีหนึ่งคือการนำไปคำนวณค่าเฉลี่ย กรณีที่ได้จากการบวกกันตามวิธีแรก ผลที่ได้รับจะเป็นค่าตัวชี้้นำหรือ

ตัวบ่งชี้ (อาจนำค่ามัธยฐานและฐานนิยมมาประมาณการค่าเฉลี่ยได้ แต่อาจจะให้ความหมายแตกต่างกันไปโดยเฉพาะในการอธิบายตัวบ่งชี้) ซึ่งในการสังเคราะห์หัวแปรนั้น สามารถทำได้หลายวิธีโดยการใช้สูตรต่าง ๆ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวแปร

3. กำหนดน้ำหนักที่จะต้องให้กับตัวแปรแต่ละตัว การให้น้ำหนักของตัวแปรมีวิธีหลัก 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 เป็นการลงความเห็นในหมู่นักวิจัยหรือนักวางแผน โดยสมาชิกแต่ละคนจะเสนอค่าน้ำหนักตัวแปรแล้วพิจารณาหาข้อยุติ ด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือด้วยการอภิปรายลงความเห็น นอกจากนั้นหากมีการลงความเห็นที่หลากหลายออกไป อาจขอข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในแขนงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยการใช้แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบค่าร้อยละที่มีผู้ตอบเห็นด้วยกับสำคัญของตัวแปรนั้นหรืออาจใช้วิธีการที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิค Delphi เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนที่ได้รับคัดเลือกเป็นพิเศษ โดยการสัมภาษณ์หรือทดสอบความคิดเห็นจนได้คำตอบที่ชัดเจนแล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้หาค่าน้ำหนักของตัวแปรต่อไป

วิธีที่ 2 เป็นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน เช่นการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยที่ให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรอธิบายลักษณะขององค์ประกอบอันหนึ่งหรืออาจใช้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย จากสมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเป็นต้น

การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวแปรองค์ประกอบจึงไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าควรใช้วิธีใด เหตุผลทางทฤษฎีแล้วจึงลงความเห็นโดยผู้เชี่ยวชาญหรือด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่จะสร้างประโยชน์ที่จะนำไปใช้ รวมทั้งคุณสมบัติของตัวแปรย่อยที่จะต้องนำมาใช้ ในทางปฏิบัติมักใช้ทั้งสองวิธีประสมประสานกัน กล่าวคือ ในขั้นวางแผนการเก็บข้อมูลใช้หลักทางทฤษฎีเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่จะต้องดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักทางสถิติเป็นเครื่องตัดสินว่า ตัวแปรใดบ้างที่สมควรนำมาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ในลำดับความสำคัญลดหลั่นกันไป

การสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

การสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา เพื่อใช้ในการวางแผนและการติดตามความก้าวหน้าในการจัดการศึกษามีวิธีการที่สำคัญอยู่ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะให้ข้อมูลในลักษณะที่แตกต่างกันไป ดังนี้

วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-referenced indicator formation) เป็นการแสดงข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงระยะเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีการดำเนินโครงการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความ

ประสงค์อยากทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้ คือ ข้อมูลระยะยาวโดยกำหนดข้อมูลในปฏิฐานเท่ากัน คือ เท่ากับ 100 ข้อมูลในปีอื่น ๆ ที่ย้อนหลัง รวมทั้งปีต่อมาจากปฏิฐานก็คือคำนวณจากค่าที่กำหนดในปฏิฐานค่าตัวบ่งชี้ของปีใดที่ต่ำกว่า 100 หมายความว่ามีความระดับต่ำกว่าปฏิฐาน ส่วนค่าสูงกว่า 100 แสดงว่า ระดับของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปฏิฐาน ค่าความแตกต่างนี้คือค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาที่คิดจากปฏิฐาน

วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงเกณฑ์ (Criterial - referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่มักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้วัดว่าการดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (norm – referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่าง ๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่นำมาใช้สำหรับการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านกระบวนการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

7. ตัวบ่งชี้ (Indicator) และเกณฑ์ (Criteria) ในการวัดความเป็นเลิศทางวิชาการ ศิริชัย กาญจนวาสี (2537, น.68-69) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐาน ซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จ หรือคุณค่าของการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ โดยให้ความหมายของเกณฑ์และมาตรฐานที่แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้อง และความแตกต่างกัน ดังนี้

เกณฑ์ (Criteria) หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน การปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการค่านิยมของสังคม เป็นต้น

เกณฑ์สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion) และ เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion) โดยเกณฑ์สัมพัทธ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากประสบการณ์ในการเปรียบเทียบผลระหว่างโครงการ หรือเปรียบเทียบกับผลที่เคยทำมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับ

ปกติวิสัย (norm) ของการจัดโครงการทั่ว ๆ ไป สำหรับเกณฑ์สัมบูรณ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากหลักเหตุผลเกี่ยวกับมาตรฐานของสิ่งนั้น หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับ หรือคุณภาพของสิ่งนั้นอันเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

มาตรฐาน (Standard) หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงความสำเร็จอันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ตัวอย่างเช่น มาตรฐานการเจริญเติบโตทางด้านร่างกายของเด็กไทย คะแนน 80% ถือเป็นมาตรฐานการสอบได้ใบขับขี่รถยนต์ มาตรฐานของการปฏิบัติในวิชาชีพต่าง ๆ เป็นต้นจากคำจำกัดความข้างต้น ทำให้เห็นถึงความแตกต่างและความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมาตรฐาน ซึ่งจะพบว่าระหว่างเกณฑ์กับมาตรฐานนั้นเกณฑ์จะมีความหมายที่กว้างกว่ามาตรฐาน ตลอดจนสามารถรวมเอาความหมายของมาตรฐานไว้ใน การพิจารณาตัดสินได้ด้วย ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินหรือตัดสินเรื่องใด ๆ นั้นตัวบ่งชี้และเกณฑ์จึงเป็นสิ่งที่ควรให้การพิจารณาประกอบกัน

แท่น (1992) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ตัวแปรหลายตัว (Multivariate) ในการประเมินคุณภาพของภาควิชาที่เปิดสอนหลักสูตรปริญญาเอกทางสังคมวิทยา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Principle Component Factor Analysis เพื่อหา กลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในการบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชา และหาตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพ หรือความเป็นเลิศที่ดีที่สุด ด้วยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดเรียงลำดับความเป็นเลิศของภาควิชา ตามตัวบ่งชี้นี้รวมที่วิเคราะห์ได้จากการจัดอันดับภาควิชาโดย Conference Board ตัวแปรที่ศึกษามีทั้งสิ้น 12 ตัวแปร ผลการศึกษา ได้กลุ่มตัวแปร 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มตัวแปร การวิจัยของอาจารย์ (Faculty Research)
2. กลุ่มปัจจัยนำเข้า (Input Cluster)
3. กลุ่มตัวแปรนักศึกษา (Student Cluster)

ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 กลุ่มนี้ แท่นสามารถสร้างตัวบ่งชี้รวมความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชาได้ 7 ตัวใหญ่ ๆ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ได้แก่ กลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ ประกอบด้วย กิจกรรมการวิจัยของอาจารย์ จำนวนเอกสารทางวิชาการโดยเฉลี่ยของอาจารย์ เพอร์เซ็นต์ของอาจารย์ที่มี one or publication faculty grantmanship และทรัพยากรห้องสมุด

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ได้แก่ กลุ่มปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย จำนวนนักศึกษาที่เข้ารับการศึกษานโยบาย โปรแกรม จำนวนอาจารย์ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยของภาควิชา จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับปริญญาเอกตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ได้แก่ กลุ่มตัวแปรนักศึกษา ประกอบด้วย ระยะเวลาที่นักศึกษาใช้ในการศึกษาระดับปริญญาเอกตามหลักสูตร สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ออกไปประกอบอาชีพนอกสถาบัน สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับ Ph.D

ตัวบ่งชี้ที่ 4 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ และกลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า

ตัวบ่งชี้ที่ 5 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์และกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 6 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้าและกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ กลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า และกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ซึ่งพบว่าตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดในการประเมินความเป็นเลิศของสถาบันนั้นคือตัวบ่งชี้ที่ 4 และ 7 เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมนกับการจัดอันดับของผู้ทรงคุณวุฒิสูงสุด คือ .896 และ .833 ตามลำดับ

Fairweather and Brown (1991) ได้ทำการศึกษามิติและโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละมิติโดยศึกษาใน 3 สาขาวิชาของระดับบัณฑิตศึกษา ได้แก่ คอมพิวเตอร์ วิศวกรรมไฟฟ้าและวิศวกรรมเครื่องกล ด้วยการกำหนดมิติคุณภาพเป็น 5 ด้าน คือ คุณภาพของอาจารย์ คุณภาพของนักศึกษา ทรัพยากรและความมีชื่อเสียงของสถาบัน ทำการวัดคุณภาพใน 2 ระดับ คือ ระดับสถาบันและระดับสาขาวิชา ผลการศึกษาพบว่า มิติหรือโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพนั้นประกอบด้วย 4 มิติ คือ

1. คุณภาพการศึกษา (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร “อัตราการรับนักศึกษาเข้ามาใหม่” ในระดับสาขาวิชาวัดได้จากตัวแปร “อัตราการรับเข้าของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา”)
2. ขนาด (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร “ขนาดห้องสมุด” ในระดับสาขาวิชาวัดได้จากตัวแปร “จำนวนนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา”)
3. ทรัพยากร (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร “อัตราส่วนระหว่างนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษากับอาจารย์”)
4. คุณภาพอาจารย์และความมีชื่อเสียง (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร “เปอร์เซ็นต์อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ที่มีคุณภาพตามที่องค์กร NAS ได้ให้คะแนนไว้ สัดส่วนของคะแนนการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ที่ Carnegie Commission ให้ไว้” ในระดับสาขาวิชาวัดได้จากตัวแปร “จำนวนอาจารย์ที่มีชื่อเสียงซึ่ง NAS ให้คะแนน ทุนวิจัยทั้งหมดที่ได้รับ การรับรองวิทยฐานะ”) ในที่นี้คุณภาพอาจารย์และความมีชื่อเสียงนั้นนับเป็นมิติเดียว เพราะมีความสัมพันธ์สูง

Conrad and Blackburn (1985) ได้ทำการศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐจากจำนวน 22 รัฐ ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกของ 5 ภาควิชา คือ ชีววิทยา เคมี การศึกษา ประวัติศาสตร์ และคณิตศาสตร์จากประชากรทั้งสิ้น 110 ภาควิชา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา 45 ภาควิชาที่มีข้อมูลพอ ซึ่งเป็นตัวแทนจาก 14 สถาบัน ตัวแปร 73 ตัวแปร ศึกษาได้โดยใช้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคุณภาพของภาควิชาดังกล่าว หาความสัมพันธ์โดยการคำนวณสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวแปรทางด้านผลผลิตทางวิชาการของอาจารย์ (Scholarly Productivity) มีความสัมพันธ์สูงกับคุณภาพของภาควิชาและสามารถพยากรณ์คุณภาพได้ 28% โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาระงานของอาจารย์ (Teaching Workload) ที่สามารถพยากรณ์ความเป็นเลิศของภาควิชาได้อย่างดี 12 % กลุ่มตัวแปรด้านการเข้าศึกษาของนักศึกษา (Student Enrollment) มีความสัมพันธ์ปานกลาง-มาก ได้แก่ จำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา ($r = .42$) จำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่เข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ($r = .31$) จำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี ($r = .43$) ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่า มีความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพของภาควิชา 32 % กล่าวว่าเป็นตัวบ่งชี้ขนาดของภาควิชาที่องค์ประกอบสำคัญยิ่ง ตัวแปรความสามารถทางวิชาการของนักศึกษา มีความสัมพันธ์ปานกลางกับคุณภาพของภาควิชา ($r = .31$) สามารถพยากรณ์คุณภาพได้ 9 % กลุ่มตัวแปรหลักสูตร มีความสัมพันธ์สูงกับคุณภาพของภาควิชา สามารถพยากรณ์คุณภาพวิชาได้ถึง 31%

Vinsonhalar (1991) ได้พัฒนาฐานข้อมูลในการติดตามและตรวจสอบคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนระดับปริญญาเอกของสหรัฐอเมริกา โดยฐานข้อมูลใช้ชื่อว่า DIQDB (The Doctoral Institution Quality Data Base) ซึ่งในฐานข้อมูลนี้จะมีตัวบ่งชี้คุณภาพ (Quality Indicators) เป็นตัวแปร “Output” ที่เป็นตัวแทนคุณภาพทางวิชาการรวมอยู่ด้วย ได้แก่

1. จำนวนผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในวารสาร
2. จำนวนและขนาดของเงินสนับสนุนด้านการวิจัยที่รัฐให้แก่สถาบัน
3. การประเมินความมีชื่อเสียงของอาจารย์หรือหลักสูตร

Mayhew, Ford, and Hubbard (1990 อ้างถึงในอาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.51) ได้เสนอว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการที่จะบรรลุถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพหรือมีความเป็นเลิศทางวิชาการจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. หลักสูตรและการจัดวิชาการศึกษาทั่วไป การจัดหลักสูตรและรายวิชาจะต้องส่งผลต่อการพัฒนาเชาวน์ปัญญาของนักศึกษาอย่างแท้จริง ให้นักศึกษามีความรู้ในหลาย ๆ ด้านทั้งด้าน

ศิลปะ ดนตรี รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ด้วย อีกทั้งหลักสูตรควรส่งผลให้นักศึกษามีพัฒนาการทางด้านการคิดที่ซับซ้อนได้มากขึ้นเรื่อย ๆ

2. กิจกรรมนอกหลักสูตรหรืองานบุคลากรนักศึกษา จะต้องช่วยส่งเสริมในการพัฒนาเชาว์ปัญญา ส่งเสริมบุคลิกลักษณะและทักษะทางสังคมให้กับนักศึกษาอย่างแท้จริง

3. คุณภาพอาจารย์ การที่ทำให้อาจารย์สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพจะต้องพิจารณาประกอบกันในเรื่อง เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ต้องสูงพอเมื่อเทียบกับวิชาชีพอื่น ๆ ภาระงานสอนต้องเหมาะสมตามจำนวนวิชาในแต่ละภาคการศึกษา เพราะถ้าอาจารย์คนเดียวสอนหลายวิชาเกินไปในหนึ่งภาคการศึกษาอาจจะทำให้การสอนนั้นไม่มีคุณภาพและไม่มีเวลาพอที่จะสามารถสร้างสรรค์งานวิชาการอื่น ๆ ได้ งบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการต้องมากพอ เช่น งบประมาณของห้องสมุดควรเพิ่มขึ้น เงินทุนวิจัยต้องมีเพียงพอ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงวิธีการรับอาจารย์ใหม่ เฉพาะที่มีคุณภาพไว้เท่านั้นด้วย

4. การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ นอกจากการสอนที่ทำให้ให้นักศึกษามีพัฒนาการทางเชาว์ปัญญาอย่างแท้จริงแล้ว อาจารย์ผู้สอนยังเป็นแบบอย่างและเป็นผู้สอนในความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นผู้ขัดเกลาพฤติกรรมให้กับนักศึกษา ดังนั้นการสอนที่เป็นเลิศต้องคำนึงถึง อารมณ์ รูปแบบ ความเชื่อ และทัศนคติของอาจารย์ผู้สอนแต่ละคนด้วย

5. ภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 5 ประการ คือ ประการแรก การรับอาจารย์ใหม่และการพัฒนาอาจารย์ ประการที่สอง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการและการพัฒนาเชาว์ปัญญาของอาจารย์ ประการที่สาม จะต้องพยายามกระตุ้นความเชื่อ ทัศนคติ และการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อความเป็นเลิศทางวิชาการให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร ประการที่สี่ จะต้องมีการสร้างเสริมปัญหา มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักศึกษาด้วยกัน ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน และระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาและประการสุดท้าย สถาบันต้องเข้าใจความต้องการของนักศึกษา ให้นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็น ความต้องการ มิใช่บังคับหรือจำกัดขอบเขตให้นักศึกษาต้องปฏิบัติทุกเรื่อง

Webster (1981, pp.20-24) ได้กล่าวว่า ในอดีตที่ผ่านมาการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาที่นิยมใช้มี 6 วิธีโดยถือเกณฑ์ต่างกัน แต่ละวิธีมีทั้งข้อดีข้อเสีย กล่าวคือ

วิธีแรก เป็นการจัดอันดับคุณภาพโดยใช้เกณฑ์ความมีชื่อเสียง (Reputational Ranking) คือให้ผู้เชี่ยวชาญ เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชา นักวิชาการสาขาวิชานั้น ๆ เป็นผู้จัดอันดับสถาบันที่มีคุณภาพ ซึ่งข้อดีของวิธีนี้อยู่ที่ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของผู้เชี่ยวชาญ แต่มีข้อเสียที่มีโอกาสในการเกิด Halo Effect เนื่องจากความลำเอียงของผู้เชี่ยวชาญได้

วิธีที่สอง ใช้เกณฑ์ความสำเร็จของอาจารย์ โดยดูจากเกียรติยศ ชื่อเสียง และรางวัลที่อาจารย์ได้รับ (Faculty Awards, Honors and Prices) การใช้เกณฑ์นี้จะมีความเป็นปรนัย(Objective) มากกว่าวิธีแรก แต่มีข้อเสีย คือ สถาบันที่ได้อันดับว่ามีคุณภาพมักจะเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและมีเงินทุนหรือทรัพยากรมาก ๆ เท่านั้น

วิธีที่สาม การใช้เกณฑ์จำนวนการอ้างอิงทางวิชาการ (Citation in Citation Indexs) โดยการนับจำนวนการอ้างอิงทางวิชาการของอาจารย์ต่อคน (Per capita) จากเอกสารที่พิมพ์เผยแพร่ ซึ่งจะแสดงความแข็งแกร่ง ความมีอิทธิพล ถ้ามีการอ้างอิงบ่อย ๆ แต่มีข้อเสีย คือ ถ้าไม่ได้เขียนสาขาที่เป็นที่นิยมนัก ก็มักไม่ถูกอ้างอิงและการอ้างอิงก็มักถูกอ้างอิงในช่วงเวลาที่เรื่อนั้นกำลังเป็นที่นิยมเท่านั้น บอกไม่ได้ด้วยว่าการอ้างอิงแต่ละครั้งเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีนับถูกต้องจริงหรือไม่ และการได้รับการอ้างอิงในทางที่ดีจากบุคคลที่เป็นที่รู้จักหรือมีชื่อเสียงนั้นยังมีค่ามากกว่าการได้รับการอ้างอิงโดย นักศึกษาปริญญาโท

วิธีที่สี่ การใช้เกณฑ์ความสำเร็จในชีวิต นักศึกษา วิธีนี้เป็นการวัดคุณภาพและพัฒนา นักศึกษาอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าจะเป็นสถาบันเล็ก ทรัพยากรน้อย แต่ถ้าทุ่มเทให้การสอนและพัฒนาอย่างแท้จริงก็เป็นสถาบันที่มีคุณภาพได้ แต่วิธีนี้อาจใช้เวลาและ Astin (อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.56) กล่าวว่า ความสำเร็จของบัณฑิตอาจไม่ได้มาจากกระบวนการผลิตของสถาบันเพียงอย่างเดียว อาจขึ้นกับพื้นฐานครอบครัว ความสามารถส่วนตัวหรือกิจกรรมนอกสถาบันได้

วิธีที่ห้า การใช้เกณฑ์คะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยของนักศึกษาโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน วิธีการนี้มีข้อดีตรงเก็บรวบรวมข้อมูลง่าย แต่มีข้อเสีย คือ คำนี้ถึงความสามารถของนักศึกษาใหม่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ดูว่าสถาบันให้การศึกษามีคุณภาพจริงหรือไม่

วิธีที่หก การใช้เกณฑ์ปริมาณทรัพยากรทางวิชาการของสถาบัน อาจจะวัดจากตัวบ่งชี้ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา อัตราส่วนของนักศึกษาต่ออาจารย์ หรือจำนวนหนังสือในห้องสมุด ซึ่งวิธีนี้สามารถวัดและเปรียบเทียบระหว่างสถาบันได้ง่าย แต่มีข้อเสีย คือ ถึงแม้ทรัพยากรมากแต่นักศึกษาไม่ใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ก็ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดคุณภาพได้ จากเกณฑ์ทั้งหมดนี้ Webster (1981, pp.20-24) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในการวัดคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ควรใช้เกณฑ์หลาย ๆ ด้านประกอบกันและควรศึกษาในลักษณะต่อหน่วยมากกว่าศึกษาในภาพรวมหมดเพราะขนาดของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีขนาดต่างกัน บุณยรอด วุฒิสาสตร์กุล (อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.54) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการในระดับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี และหัวหน้าภาควิชา พบว่า องค์ประกอบของความเป็นเลิศของ

สถาบันมี 5 ประการที่สำคัญตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยจะขอนำเสนอพร้อมเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผู้ที่ทำการศึกษาไว้เห็นว่าเป็นประเด็นที่ควรคำนึงถึง มีดังนี้

อันดับที่หนึ่ง ได้แก่ คุณภาพของอาจารย์หรือผู้สอน ซึ่งมีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. จำนวนอาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชา ที่สามารถสอนวิชาเอก ในระดับปีที่ 3 หรือ 7
2. จำนวนอาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชาที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไป
3. การพัฒนาอาจารย์โดยการให้ทุนศึกษาต่อ ให้เข้าสัมมนา ฝึกอบรมในแต่ละปีการศึกษา
4. จำนวนอาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชาที่เขียนบทความหรือแต่งตำราและได้รับการตีพิมพ์ในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา

อันดับที่สอง ได้แก่ หลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอน มีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. เนื้อหาของหลักสูตรมีความลึกซึ้งทางวิชาการ และตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน
 2. มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร และประสบการณ์ในวิชาชีพอย่างเพียงพอ
 3. มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ
- อันดับที่สาม ได้แก่ ห้องสมุดหรือศูนย์การค้นคว้ามีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ
1. จำนวนหนังสือ วารสาร หนังสืออ้างอิง และเอกสารอื่น ๆ ของสาขาวิชาเพียงพอและทันสมัย
 2. ห้องสมุดให้บริการ และเอื้อต่อการค้นคว้าวิจัยของอาจารย์เป็นอย่างดี
 3. มีงบประมาณเพียงพอที่จัดซื้อหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ที่ทันสมัยเข้าห้องสมุด
 4. อาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชาสามารถให้ห้องสมุดซื้อหนังสือตามความต้องการของคณะ/ภาควิชาได้

อันดับที่สี่ ได้แก่ คุณภาพของนักศึกษา มีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. ให้อาจารย์เข้ามาสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อกระตุ้นให้ทำวิจัยในแต่ละปีการศึกษา
2. งบประมาณของสถาบันที่จะสนับสนุนการวิจัย
3. นโยบายของสถาบันที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยและผลิตผลงานทางวิชาการ
4. ปริมาณงานประจำที่ได้รับมอบหมายเอื้อต่อการทำวิจัย หรือผลิตผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

อาณัติ อาภาภิรม (2531, น.26-41) ได้กล่าว ณ ที่ประชุมอธิการบดีในการปาฐกถา เรื่อง การพึ่งตนเองของมหาวิทยาลัยของรัฐเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการว่า ตัวบ่งชี้(Indicator) ที่จะใช้วัดความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ คุณภาพอาจารย์การวิจัย/การเขียน ตำราของอาจารย์ เครื่องมือและอุปกรณ์การสอน และนิสิต/นักศึกษาดังนั้นในการศึกษาเพื่อพัฒนา ตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการจึงควรเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวม (Composite Indicators) โดยอาศัยตัวบ่งชี้ (ตัวแปร) ที่สัมพันธ์กับคุณภาพหรือความเป็นเลิศทางวิชาการหลาย ๆ ตัวตามองค์ประกอบ (มิติ) ของคุณภาพดังที่กล่าวถึง ซึ่งถ้าจะทำการศึกษาเชิงปริมาณแล้วก็ควรที่จะ มีการกำหนดเกณฑ์สำหรับการเก็บข้อมูลและประเมินข้อมูลเชิงประจักษ์ของแต่ละตัวแปรหรือตัว บ่งชี้ด้วย โดยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นอาจจะเป็นเกณฑ์สัมพัทธ์หรือเกณฑ์สัมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความต้องการและเป้าหมายของแต่ละสถาบันและการได้รับผลการพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของความเป็นเลิศทางวิชาการของภาค/สาขาวิชานั้น ๆ

อาทิตยา ดวงมณี (2540, น.204 - 211) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับ ความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาการวิจัยทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า ได้ตัวบ่งชี้รวมทั้งหมด 6 มิติ/องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 61 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการวิจัย/ผลงานทางวิชาการของ อาจารย์ 9 ตัวบ่งชี้ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณภาพนิสิต/นักศึกษา 12 ตัวบ่งชี้ ด้านหลักสูตร ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 7 ตัวบ่งชี้ และด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของ หัวหน้าภาค/สาขาวิชา 9 ตัวบ่งชี้ จำแนกตัวบ่งชี้ตามระบบการศึกษาได้เป็น ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ 27 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต 18 ตัวบ่งชี้

จรินทร์ เทศวานิช (2541, น.39 - 49) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัด การศึกษาสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ ในระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และแนวปฏิบัติในการ ประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา มี 12 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลไกควบคุมมาตรฐานการศึกษา ระดับอุดมศึกษา 2) ปรัชญาและอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย 3) กระบวนการเรียนการสอน 4) นักศึกษา 5) หลักสูตร 6) บุคลากร 7) สื่อการสอน 8) ห้องสมุด 9) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ 10) งบประมาณ 11) การวิจัย 12) การบริการการศึกษา

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541, น.205 - 217) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพ การศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษามี ทั้งหมด 75 ตัวบ่งชี้ โดยมีองค์ประกอบของคุณภาพการศึกษา 11 องค์ประกอบ ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านอาจารย์ 11 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการเรียนการสอนมี 14 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ

ด้านหลักสูตรมี 9 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านนักศึกษามี 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านปรัชญา พันธกิจ และวัตถุประสงค์มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการบริหารและการจัดการมี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการวิจัยมี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการเงินและงบประมาณมี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านกิจการนักศึกษามี 5 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมมี 4 ตัวบ่งชี้ และโมเดลสมการโครงสร้างคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิมาก

ดังนั้น ในการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา จึงควรเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ที่สัมพันธ์กับคุณภาพหรือความเป็นเลิศทางวิชาการหลาย ๆ ตัว ตามองค์ประกอบ (มิติ) ของคุณภาพดังกล่าว ซึ่งถ้าจะทำการศึกษาในเชิงปริมาณแล้ว ก็ควรที่จะกำหนดเกณฑ์สำหรับการเก็บข้อมูลและประเมินข้อมูลเชิงประจักษ์ของแต่ละตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ด้วย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความต้องการและเป้าหมายของแต่ละสถาบัน และการได้รับผลการพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของความเป็นเลิศทางวิชาการของภาค/สาขาวิชานั้น

2.3.10 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น วรรณิ แกมเกตุ (2540, น.23) กล่าวว่า ีว่า ควรคำนึงถึงและให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการกว้าง ๆ 2 อย่าง คือ การตรวจสอบคุณภาพได้กรอบแนวคิดทางทฤษฎี และการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ เป็นเพียงหลักฐานหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนคุณภาพของตัวบ่งชี้เท่านั้น ความสำคัญที่แท้จริงของการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้จึงอยู่ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของผู้พัฒนาเป็นสำคัญ เพราะหากการพัฒนาเริ่มต้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ขาดคุณภาพแล้ว เทคนิควิธีการทางสถิติก็ไม่อาจทำให้ผลการพัฒนามีคุณภาพดีขึ้นมาได้

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2545, น.68 – 69) กล่าวว่า การจัดสร้างตัวบ่งชี้แต่ละตัว ควรจะมีการทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวบ่งชี้แต่ละตัวสามารถจัดทำได้ โดยการพิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละตัว โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวบ่งชี้แต่ละตัวภายใต้กฎเกณฑ์นั้น ๆ เกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

3) ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่มีพร้อมและถูกต้อง แต่ปรากฏว่าเป็นข้อมูลของ 2 ปีที่แล้ว

4) ต้นทุนในการจัดทำข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้นทุนในการจัดหาหรือหาน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวบ่งชี้ นั้น ๆ

5) ความชัดเจนของตัวบ่งชี้ (Clarity) เป็นการประเมินว่า ตัวบ่งชี้ นั้น ๆ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

6) ตัวบ่งชี้ นั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

7) ตัวบ่งชี้ นั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กร หรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

8) ตัวบ่งชี้ นั้นมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ อื่นในเชิงเหตุผลและผลหรือไม่ (Relationships with other)

2.3.11 การจัดทำตัวบ่งชี้เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 และมาตรา 9 บัญญัติ เรื่อง กระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ซึ่งจะต้องมีข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อให้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งนโยบาย ด้านการศึกษาของรัฐบาล ต่างมีอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษาพัฒนาคนไทยได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตอันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2548, น. 2) ได้เสนอกรอบประเด็นการจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษา ในขั้นต้นต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สรุปว่าได้ดำเนินการเสนอสาระจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ เพื่อสนองความต้องการของประเทศในด้านการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายย่อยแยกได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) จุดมุ่งหมายด้าน วัฒนธรรม 2) จุดมุ่งหมายด้านบทบาท เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพเพียงพอสำหรับการพัฒนา ประเทศไทยไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และ 3) จุดมุ่งหมายด้านสังคม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้

เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม บทบาทของการอุดมศึกษาที่สำคัญ คือ การถ่ายทอดวัฒนธรรม การเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการพัฒนาสังคม

สาระด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามกรอบความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้สำหรับระบบการอุดมศึกษา ได้กำหนดเกณฑ์สำคัญ (Key Criteria) และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ประกอบด้วย เกณฑ์สำคัญรวม 6 เกณฑ์ คือ 1) สมรรถภาพ/ความสามารถ (Capacity) 2) คุณภาพ (Quality) 3) ความสมบูรณ์ครอบคลุม (Comprehensiveness) 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 5) การเข้าถึง (Accessibility) และ 6) การวิจัย (Research) และเป้าหมายกลยุทธ์ 4 เป้าหมาย คือ 1) ความสอดคล้องตรงตามความต้องการและคุณภาพ (Relevance and Quality) 2) การเข้าถึง (Access) 3) ความสามารถในการลงทุน (Affordability) และ 4) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548, น.2)

สำหรับกรอบการจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2548, น.3) ได้จัดทำกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษา รวม 2 มิติ คือ มิติด้านบทบาทหน้าที่ของการอุดมศึกษา และมิติคุณภาพการอุดมศึกษา เนื่องจากประเด็นการสังเคราะห์มิตินี้สามารถกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ได้หลายระดับ ดังนั้นจึงได้กำหนดมิติที่สามเป็นมิติระดับการวัดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ จากการศึกษาสังเขปสาระมาตรฐานการอุดมศึกษาของประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา นำไปสู่การกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญเป็นกรอบจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาในลักษณะที่เป็นมาตรฐานภาพรวมองค์ประกอบสามมิติ

มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้หลักแต่ละประเด็น ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. มิติด้านบทบาทหน้าที่ (Function) ของการอุดมศึกษา

1.1 กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย มาตรฐานการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การประกันคุณภาพการศึกษา

1.2 ผลลัพธ์ (Outcomes) ประกอบด้วย คุณสมบัติของบัณฑิต 3 ด้าน คือ

- ด้านสติปัญญา/การรู้คิด ประกอบด้วย ความเป็นเลิศ ความมีประสิทธิภาพ ความมีคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ ความเป็นนักวิชาการ
- ด้านอารมณ์/ความรู้สึก ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง ความไม่มีอคติ ความยุติธรรม ความมีศักดิ์ศรี
- ด้านทักษะและพฤติกรรม ประกอบด้วย ความเป็นมืออาชีพ ความอดทน ความซื่อตรง ความเปิดเผย ความมั่นใจ ความไว้วางใจ การเข้าถึงได้ง่าย การประพฤติอย่างมีจรรยา ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะทางภาษา ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางอาชีพ ทักษะทางสังคม

1.3 คุณภาพของงานวิจัย (Research Quality)

1.4 ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ความสามารถในการแข่งขัน
ความเป็นโลกาภิวัตน์ และความเป็นท้องถิ่นนิยม

1.5 ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย-ภาคอุตสาหกรรม

1.6 การสร้างเครือข่ายไซเบอร์

2. มิติด้านคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามผลการประเมิน ประกอบด้วย
มาตรฐานด้านความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ ความมีคุณภาพ ความมีสมรรถนะ การ
จัดสรรแบ่งปัน ความร่วมมือร่วมพลัง ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้/อธิบายได้ ความเหมาะสม
ความพอเพียง ความครอบคลุม ความสอดคล้อง ความเพียงพอ ความหลากหลาย ความสำเร็จ

3. มิติด้านระดับการวัดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย มาตรฐานระดับบุคคล
ระดับหลักสูตร ระดับภาควิชา/หน่วยงาน/คณะ ระดับสถาบัน และระดับชุมชน/สังคม

2.3.12 เครื่องวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

เครื่องวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำภารกิจตามบทบาท
ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
ซึ่งผลลัพธ์แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านการสอน คือ บัณฑิตมีความเป็นไทยและมีวิสัยทัศน์สากล รักความรู้
มุ่งสู่คุณภาพ เห็นแก่ส่วนรวม มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความสามารถในการจัดการ สื่อสาร
อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลลัพธ์ด้านการวิจัย คือ สร้างความรู้ใหม่โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาคน
พัฒนางาน ให้แนวทางแก้ไขปัญหาคำคัญ เป็นแหล่งอ้างอิงระดับชาติ และระดับนานาชาติ

3. ผลลัพธ์ด้านการบริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม คือ การ
วิจัยและพัฒนา ฝึกอบรมสัมมนาให้คำปรึกษาอื่น ๆ

ผลจากการปฏิบัติการกิจตามบทบาทของมหาวิทยาลัยจะต้องตอบสนอง เต็มสติและ
ชี้นำสร้างความรู้ให้กับเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้

จรินทร์ เทศวานิช (2541, น.39 – 49) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคณิธีวัดคุณภาพการ
จัดการศึกษาสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผลการวิจัยพบว่า
องค์ประกอบในระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และแนว
ปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา มี 12 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลไกควบคุม
มาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2) ปรัชญาและอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย 3) กระบวนการเรียน

การสอน 4) นักศึกษา 5) หลักสูตร 6) บุคลากร 7) สื่อการสอน 8) ห้องสมุด 9) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ 10) งบประมาณ 11) การวิจัย 12) การบริการการศึกษา

Oliva and Aspinwall (1996, pp.12 – 20) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มิติคุณภาพการจัดการศึกษา 6 มิติ และดัชนีบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา 31 ดัชนี ดังนี้

- 1) มิติที่เน้นสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangible Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี
- 2) มิติที่เน้นคุณภาพของอาจารย์ (Competence Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี
- 3) มิติที่เน้นเจตคติของอาจารย์ (Attitude Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี
- 4) มิติที่เน้นเนื้อหา (Content Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 6 ดัชนี
- 5) มิติที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ (Delivery Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 6 ดัชนี
- 6) มิติที่เน้นความน่าเชื่อถือ (Reliability Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 4 ดัชนี

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.4.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1981, p.668) ให้ความหมายไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะ คือ

1. Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับ แบบจำลอง
2. Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนที่น่าสนใจเป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ

3. Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

พจนานุกรมการศึกษา Good (1973) นั้นได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัย หรือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

เยาเวดี วิบูลย์ศรี (2536, น.25) รูปแบบ คือ วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่ติดต่อปรากฏการณ์ หรือ เรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง รูปแบบจึงเป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ หรือ เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นแผนผังหรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

สวัสด์ สุคนธรังสี (2520, น.206) และทิสนา แคมมณี (2551, น.1) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่ป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ ความเข้าใจปรากฏการณ์ เช่นเดียวกับ สุบรรณ พันธ์วิชาวาส และชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์ (2522, น.22-23) ใช้คำว่า แบบจำลอง (Model) เท่ากับการย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้น ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ

บุญชม ศรีสะอาด (2533, น.19) ให้ความหมาย รูปแบบว่า เป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ

Willer (1967, p.15) รูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัย ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรง จะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป

Stoner and Wankle (1986, p.12), Nadler (1980, pp.72-90), Mescon and Khedouri (1985, p.199) ให้คำนิยาม รูปแบบ ว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบ ที่เป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้ง่ายขึ้น

สำหรับ Hausser (1988, pp.13-161) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างออกไป โดยที่รูปแบบ เป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

โดยสรุป รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

จากความหมายทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือสิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ โดยพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริง เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

2.4.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น Keeves (1988, pp.561 - 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับ นักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก

Steiner (1988, p.148) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ แบบจำลองเครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง แต่เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

Bardo and Hartman (1982, p.141) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้อีกแนวหนึ่งซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ โดยแบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation และ Group Location Model เป็นต้น

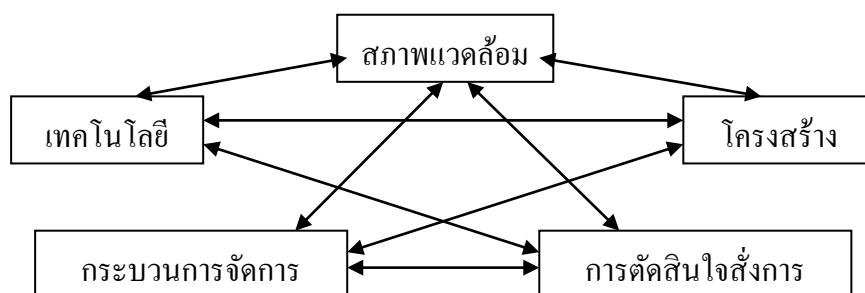
จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่หนึ่งนั้นบอกให้ทราบถึงลักษณะการเขียนรูปแบบว่ามีลักษณะ ส่วนการแบ่งประเภทของรูปแบบในแบบที่สองและสามนั้นเป็นการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก

2.4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่าไม่มีปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ ตามแนวคิดของ Brown and Moberg ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg (อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, น.16) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังภาพ



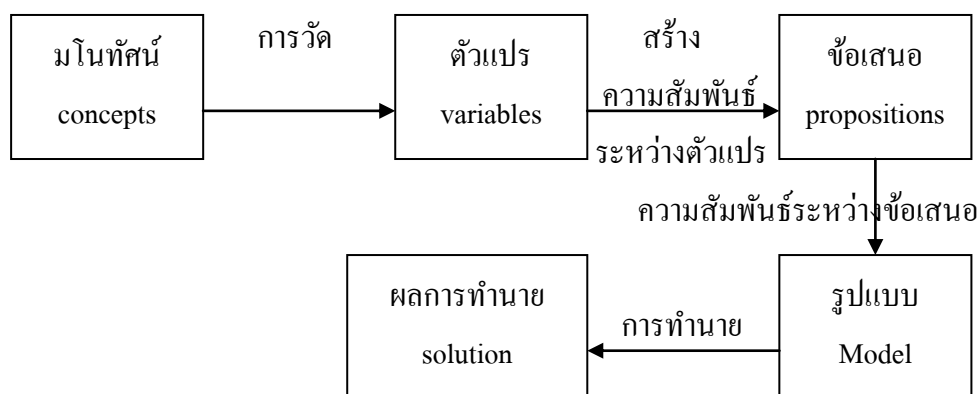
ภาพที่ 2.12 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems / Contingency Model)
ของ Brown and Moberg

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน เป็นต้น

โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้างจำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

2.4.4 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ชี้ให้เห็นชัดว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อย่างไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1988, p.78) ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนเป็นแผนภูมิ ดังนี้



ภาพที่ 2.13 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

รูปแบบที่นำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้ กว้างขวางขึ้น และ สามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้นผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุป เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

Keeves (1988, p.560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง มโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็นตอนๆ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ

บุญสม ศรีสะอาด (2533, น.97) การพัฒนารูปแบบอีกตัวอย่างหนึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ซึ่งดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับใน การทำวิทยานิพนธ์หลักการเขียนวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นตอนในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

ลือชัย จันทรไพบี (2546, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหา

น้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารพบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่าด้านความเป็นเลิศของบุคคลอยู่ในระดับมากเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยบาทหลวง นักบวช ได้รับการศึกษาอบรมมาเป็นระยะเวลายาวนานและต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นผู้อุทิศตนเพื่อผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน และผู้บริหารที่เป็นฆราวาสต้องพัฒนาศักยภาพให้มีความก้าวหน้าเพื่อความอยู่รอดในภาวะที่มีการแข่งขันสูง และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านรูปแบบวิธีการคิด เนื่องจากภาวะในปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจก่อปัญหาต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับอาชีวศึกษาเอกชนที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ทำให้ผู้ปกครองไม่สามารถส่งบุตรเข้าเรียนได้มากเหมือนก่อนทำให้การบริหารจัดการภายในต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงโดยผู้บริหารและครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะรูปแบบวิธีคิดเก่า ๆ ไม่เป็นเครื่องประกันความสำเร็จในปัจจุบันได้แล้ว ต้องปรับเปลี่ยน พัฒนารูปแบบวิธีคิดให้เกิดการสร้างสรรค์ใหม่ มียุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น

สุวพัคตร์ เวศม์วิบูลย์ (2551, บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.65 , 3.73 ตามลำดับ) 2) รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 49.79; $p = 0.482$; $df = 50$; $GFI = 0.957$; $AGFI = 0.911$; $RMR = 0.000$) ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 84.20 3) ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อจำกัดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป โดยสรุปแล้วการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งมีความจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 2 ขั้นตอน