



ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

โดย

นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

โดย

นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**FACTORS AFFECTING LEARNING ORGANIZATION OF
NAKHON PATHOM RAJABHAT UNIVERSITY**

**By
Sureerat Khlaisathaphon**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
MASTER OF EDUCATION
Department of Education Foundations
Graduate School
SILPAKORN UNIVERSITY**

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” เสนอโดย นางสาวสุรวิรัตน์ คล้ายสถาพร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่่นอารมย์เลิศ

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ พ.ต.อ.ดร. นพรุจ ศักดิ์ศิริ)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรศักดิ์ อุ่่นอารมย์เลิศ)

...../...../.....

51260320 : สาขาวิชาพัฒนศึกษา

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้/ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้/ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

สุวีรัตน์ คล้ายสถาพร : ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ไชยยศ ไพบทยศิริธรรม , ผศ. ดร. นรินทร์ สังข์รักษา และ ผศ. ดร. ชีรศักดิ์ อุ่่นอารมย์เลิศ. 191 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 2) เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ตามทัศนคติของบุคลากร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ปีการศึกษา 2553 จำนวน 226 คน ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้าสู่สมการ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร และปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมทั้งหมด อยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 52 ซึ่งสามารถเขียนสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.68 + .48 (\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้}) + .11 (\text{ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง})$$

$$Z = .61 (\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้}) + .15 (\text{ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง})$$

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2. 3.

51260320 : MAJOR : DEVELOPMENT EDUCATION

KEY WORD : LEARNING ORGANIZATION / THE ORGANIZATION OF LEARNING / NAKHON
PATHOM RAJABHAT UNIVERSITY

SUREERAT KHLAISATHAPHON : FACTORS AFFECTING LEARNING ORGANIZATION
OF NAKHORN PATHOM RAJABHAT UNIVERSITY. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. CHAIYOS
PAIWITHAYASIRITHAM, Ed.D. , ASST. PROF. NARIN SUNGRAKSA , Ed.D. , ASST. PROF.
THIRASAK UNAREOMLERT, Ph.D. 191 pp.

The purposes of this research were to 1)study the characteristics of a learning organization Nakhon Pathom Rajabhat University 2)compare the characteristics of the learning organization of Nakhon Pathom Rajabhat University Classified by their personal attitude of characteristics 3)study the relationship between the factors that result to affect the learning organization. The sample used in this study included the personnel working in the Nakhon Pathom Rajabhat University. In this research are subjects to 226 personal in 2010 semester. Stratified random sampling. The research instrument is the questionnaire. The statistics use for data analysis are frequency, percentage, mean, standard deviation and tested by t-test and One Way – ANOVA ,Stepwise Multiple Regression Analysis of the factors input into the equation and content analysis.

The results of the study were as follows :

1. The factors of transformational leadership, organizational atmosphere and the characteristics of learning organization to concerning is improvement in high level.

2. The personnel status classified by sex , educational qualifications , line of operation found to have the statistically differences at the significant level of .05. The personnel status classified by the working experiences found no aspect that show the statistically differences at the significant level of .05.

3. The factors influenced on the prediction of the being the learning organization of Nakhon Pathom Rajabhat University, depended factors: learning organization , transformational leadership significant at 52%. These prediction regression equation in the form of raw score and standard score as follows :

$$\hat{Y} = 1.68 + .48 (\text{Learning Organization}) + .11 (\text{Transformational Leadership})$$
$$Z = .61 (\text{Learning Organization}) +.15 (\text{Transformational Leadership})$$

Department of Education Foundations Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2011

Student's signature

Thesis Advisors' signature 1.2.3.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีจากความรู้ของรองศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย ที่รับเป็นประธานกรรมการ โดยได้กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะพิจารณาตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จด้วยดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักได้กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะพิจารณาตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดียิ่ง อีกทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีรศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและเป็นคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ตลอดจนรองศาสตราจารย์ พ.ต.อ.ดร. นพรุจ ศักดิ์ศิริ ที่ได้ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยซาบซึ้งในความกรุณาด้วยความเคารพยิ่งของผศ.ดร.เกศินี ประทุมสุวรรณ ผศ.ดร.วิชัย ลำไย และอาจารย์ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม เป็นผู้ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือ ในการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์สมเดช นิลพันธุ์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม รองศาสตราจารย์เบญจรัตน์ สีทองสุก ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และอาจารย์นริรัตน์ เทียมเมือง รองผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ที่มีส่วนช่วยเหลือและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วง ตลอดจนขอขอบคุณบุคลากรทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ทั้งที่เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างการเก็บข้อมูล ในด้านการอำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

และสุดท้ายขอขอบพระคุณผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่เป็นแรงใจและให้การสนับสนุนช่วยทำงานวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนอบนุชาแต่ผู้มีพระคุณทุกท่านที่กล่าวนามและมีได้กล่าวนาม รวมถึงบิดา มารดา และคณะคณาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษา ณ มหาวิทยาลัยแห่งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	12
แนวทางการพัฒนาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	42
แนวทางการพัฒนา / การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา	47
แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้.....	55
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	65
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	67
แนวคิดทฤษฎีปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร.....	70
แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร.....	79
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในพระราชบัญญัติ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547.....	84
บริบทความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.....	84
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	91
งานวิจัยในประเทศ.....	91

บทที่	หน้า
งานวิจัยต่างประเทศ.....	100
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	106
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	107
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	107
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	108
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	110
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	111
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากร.....	113
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้าน ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	115
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้าน บรรยากาศองค์การ.....	116
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นปัจจัยทางด้าน องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	122
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้าน คุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	128
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบคุณลักษณะ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	134
ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ และค่าสัมประสิทธิ์ การทำนายของตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	141
ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	143
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	145
สรุปผลการวิจัย.....	146
อภิปรายผลการวิจัย.....	148
ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้.....	152
ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลวิจัยครั้งต่อไป.....	153

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	154
ภาคผนวก	160
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	161
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	174
ภาคผนวก ค ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา.....	178
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตทดลองเครื่องมือและ หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล.....	188
ประวัติของผู้วิจัย	191

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การแห่งการเรียนรู้.....	16
2	สรุปพันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์.....	89
3	แสดงจำนวนประชากรและ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	108
4	ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	110
5	จำนวนและร้อยละสถานภาพของบุคลากร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา สาขาการปฏิบัติงานและประสบการณ์การทำงาน.....	113
6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นปัจจัยด้าน ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.....	115
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร โดยรวมทั้ง 5 ด้าน.....	116
8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร.....	117
9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านความท้าทายและ ความรับผิดชอบ.....	118
10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ.....	119
11	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง.....	120
12	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านความเสี่ยงและ การรับความเสี่ยงในงาน.....	121
13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทั้ง 5 ด้าน.....	122
14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้.....	123

ตาราง		หน้า
15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร...	124
16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล.....	125
17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้.....	126
18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	127
19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทั้ง 5 ด้าน.....	128
20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....	129
21	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด.....	130
22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	131
23	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มี ต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	132
24	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	133
25	การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามเพศกับ คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	134

ตาราง		หน้า
26	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับคุณลักษณะความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	135
27	การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา กับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	136
28	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	137
29	การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน กับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	138
30	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับคุณลักษณะความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	139
31	การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ การทำงานกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	140
32	แสดงค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณระหว่างตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	141
33	การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณตามลำดับความสำคัญ ของตัวแปรที่นำเข้าสมการ.....	142
34	ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.....	143

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	สรุปรวมแนวความคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้.....	24
2	ระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอร์ท.....	34
3	แสดงระบบการบริการ โดยรวม.....	80
4	หน้าที่ของการบริหารจัดการ/กระบวนการบริหารจัดการ.....	81
5	โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.....	90
6	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	106

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปัจจุบันซึ่งถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยการสร้าง การกระจายและการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่จะทำให้เกิด การเติบโต สร้างความมั่นคงในกิจการทุกรูปแบบความสำคัญของระบบเศรษฐกิจฐานความรู้แสดงให้เห็น ได้ชัดในกลุ่มประเทศหลักในองค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) ซึ่งมีประเทศสมาชิก 30 ประเทศ จากกลุ่มสหภาพยุโรป ทวีปอเมริกา ออสเตรเลียและเอเชีย จะเห็นได้จากในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา การผลิตและสินค้าที่มีเทคโนโลยีสูง พบว่ามีสัดส่วนของการพึ่งพาความรู้และสารสนเทศ สูงขึ้นมาก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2545 : 6)

ในศตวรรษที่ 21 ยุคสมัยแห่งการปฏิรูป (Age of Transformation) กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตามสภาพสถานการณ์ในปัจจุบันทำให้องค์กรทั่วโลกต้องแข่งขันกันอย่างสูง การสร้างองค์กรที่มีบรรยากาศสนับสนุนแห่งการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งในการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ส่งผลให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งขันและสร้างความเข้มแข็งขององค์กรมากยิ่งขึ้น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร ทั้งในเรื่องการบริหารงานบุคคล และบริหารการเงิน และทรัพย์สิน เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการปรับตัว เพื่อแข่งขันเชิงธุรกิจด้านการศึกษาเพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะโลกในยุคปัจจุบันเป็นโลก สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - Based Economy) (วิจารณ์ พานิช 2009 : 1) ดังนั้น องค์กรแห่งการฐานความรู้มาใช้ในองค์กรของตนเอง บุคลากรในองค์กรที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้

ความสามารถ (Knowledge Worker) เพื่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นพื้นฐานรองรับการเปลี่ยนแปลง (วรภัทร์ ภูเจริญ 2548 : 21) เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวมที่สร้างองค์ความพร้อมของบุคลากรให้ยอมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ เห็นความสำคัญในการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร สามารถสร้างให้บุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน (บดินทร์ วิจารณ์ 2547 : 85-86) ดังนั้นกระบวนการที่สามารถสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด ก็คือองค์กรด้านการศึกษา เพราะการศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์และสังคม การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สร้างความเจริญก้าวหน้าในด้านที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ในการจัดการการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นนั้น เพราะว่าหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา จำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น ต้องมีการศึกษาถึงทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร วางแผนในการพัฒนา การสร้างจุดเน้นขององค์กร สร้างศักยภาพทางวิชาการ เพื่อมุ่งพัฒนาคนให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันและหน่วยงานต่อไป จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้แบ่งการศึกษาเป็น 2 ระดับ คือการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีการส่งเสริมให้มีการกระจายโอกาสทางการศึกษาในทุกๆระดับ และมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการปรับปรุงแนวทางกำหนดนโยบายการปฏิรูปการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุด เพื่อให้ประชาชนมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพัฒนาประเทศชาติให้สามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึง กระแสผลักดันและความต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษาของประเทศ

จากความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นกระแสแรงผลักดันให้แต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจะต้องหาแนวทางในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สังคมไทยที่พึงประสงค์คือสังคมแห่งภูมิปัญญาและการพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (โกวิท ประวาลพุกษ์ 2544 : 12) ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ว่าสังคมไทยที่พึงประสงค์ คือ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ รวมทั้งนโยบายภาครัฐก็ส่งเสริมให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2548 : 1) ในการส่งเสริมให้สังคมเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ แต่ละองค์กรจะต้องกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการสร้างความรู้ ถ่ายโอนความรู้ก่อนเกิดการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน บุคคลได้ขยายขีดความสามารถของตน จนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่จะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยทักษะภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการของเซ็งเก้ (Senge 1990 : 14) ได้แก่ การเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ (Personal Mastery) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) นอกจากนี้ การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีปัจจัยด้านผู้บริหาร ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่คอยสนับสนุน ควบคุมประคองให้องค์กรได้เรียนรู้ปัญหา และเรียนรู้ที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาทั้งในด้านการดำเนินงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในลักษณะของการทำงานเป็นทีมร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับบุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541: 17) ที่กล่าวว่าผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและมีใจเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และปัจจัยที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกประการหนึ่งนั้น ก็คือบรรยากาศองค์กรโดยมาร์ควอร์ท (Marquardt 1996 : 153) ได้กล่าวว่า องค์กรจะต้องจัดให้บุคลากรได้เรียนรู้ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคคลมีการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้กล้าเสี่ยงและมีอิสระในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ให้โอกาสการเรียนรู้โดยยึดหลักการที่ว่า การเรียนรู้เกิดจากความผิดพลาดเป็นวิธีการหนึ่งของการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้สร้างสรรค์และพัฒนาปรับปรุงงาน แลกเปลี่ยนความรู้และการกระจายข้อมูลข่าวสาร ซึ่งกันและกัน เสริมสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กร ใฝ่ใจซึ่งกันและกัน มีความตระหนักในความรับผิดชอบ และมีความร่วมมือกันในการทำงาน ส่วนลักษณะโครงสร้างขององค์กรจะต้องไม่มีสายบังคับบัญชาหรือสลับซับซ้อนมากเกินไป มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนหรือจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้มีการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจที่เรียนรู้และนำความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน บรรยากาศขององค์กรดังกล่าวมานั้น จะช่วยส่งเสริมเป็นปัจจัยให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจอยู่ 6 ประการ ได้แก่ การให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการต่อสังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี การผลิตครูและส่งเสริมวิทย์ฐานะครู

ซึ่งการที่พัฒนาภารกิจทั้ง 6 ประการให้เจริญก้าวหน้าขึ้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายประการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจ เพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ซึ่งได้แก่ 1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพคุณธรรมและขยายโอกาสทางการศึกษา 2) ผลิตบัณฑิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู 3) เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและ ประเพณีท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง 4) วิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นสู่มาตรฐานสากล และสืบสานพัฒนา โครงการพระราชดำริ 5) พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยึดหลัก ธรรมาภิบาล และ 6) เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพของชุมชน

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ ยึดหลักการภารกิจที่สำคัญๆข้างต้นเป็นสำคัญ และมีความสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ระบุในหมวด 3 มาตรา 11 ที่ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและ สามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้าง วิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการ บริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ซึ่งถือได้เป็นการกำหนดหลักการที่ สำคัญโดยสรุปได้ว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีทางปฏิบัติดังนี้ 1) ต้องการสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้ กว้างขวาง 2) ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป 3) ต้องมีการ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม และ 4) ต้องมีการสร้าง การมีส่วนร่วมในหมู่ราชการ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการ ปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546)

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มุ่งสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ทำให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมต้องมีการจัดการพัฒนาให้มีคุณภาพจำเป็นต้องมีการวางแผน

ปรับเปลี่ยนกำหนดทิศทาง สร้างเอกลักษณ์จุดแข็งในองค์กร เพราะการแข่งขันในการจัดการศึกษา ในอนาคตจำเป็นต้องเกิดขึ้น องค์กรหรือหน่วยงานต้องเข้มแข็ง บุคลากรต้องมีความเข้มแข็งจึงจะสู้ได้ การพัฒนาความเข้มแข็งจะต้องดูบริบทของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการพิจารณาจากเอกสารรายงานการประเมินตนเอง (SAR) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประจำปีการศึกษา 2552 มีผลการดำเนินงานและผลการประเมินตนเอง ในองค์กรประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 : มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรการเรียนรู้ โดยมหาวิทยาลัยฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถาบันสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทบทวนแผนการจัดการความรู้และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบมีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และจากการศึกษาของผู้วิจัยที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลากหลาย (เอกสารรายงานการประเมินตนเอง (SAR) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประจำปีการศึกษา 2552 : 2551 : 7) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีบทบาทสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ประกอบด้วยภาวะผู้นำและบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีความสนใจในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีแนวความคิดว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมนั้นสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ตามศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เมื่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แล้ว ก็สามารถที่พัฒนาหรือสร้างความเจริญก้าวหน้าให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความเข้มแข็ง รวมทั้งสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างยั่งยืน ที่จะส่งผลต่อคุณภาพในการดำเนินงานในภารกิจของมหาวิทยาลัยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท
และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงานและ ประสบการณ์
การทำงาน ที่มีความแตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทาลัย
ราชภัฏนครปฐม

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดมีขอบเขตการ
วิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย
 - 1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในปี
การศึกษา 2553 ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 319 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน
198 คน รวมบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 517 คน (งานการ
เจ้าหน้าที่และนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม)
 - 1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่าง
เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2553 ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยกำหนด
ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970 : 608) ได้ขนาด
กลุ่มตัวอย่าง 226 คน จากนั้นทำการสุ่มเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบ

แบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 140 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 86 คน รวมทั้งสิ้น 226 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรต้น

2.1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน

2.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

2.1.2.1 ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

2.1.2.2 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร

2.1.2.2.1 โครงสร้างขององค์กร

2.1.2.2.2 ความท้าทายและความรับผิดชอบ

2.1.2.2.3 การให้รางวัลและการลงโทษ

2.1.2.2.4 มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

2.1.2.2.5 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน

2.1.2.3 ปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.2.3.1 พลวัตการเรียนรู้

2.1.2.3.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร

2.1.2.3.3 การเสริมอำนาจบุคคล

2.1.2.3.4 การจัดการความรู้

2.1.2.3.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2.2 ตัวแปรตาม คือ คุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาตามแนวความคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Senge, 1990) ดังนี้

2.2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

2.2.2 การมีรูปแบบทางความคิด

2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

2.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงขอกำหนดนิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพของหน่วยงานที่เอื้อให้บุคลากรทุกคน มีโอกาสพัฒนาตนเองและผู้อื่นตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง บุคคลที่สามารถควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเองให้พร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดหมายและปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1.2 การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การเข้าใจบทบาทหน้าที่ มีมุมมองหรือมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การสมาชิกทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกมีการคิดและตีปัญหาหรือประเด็นที่พิจารณา โดยอาศัยการสนทนา การอภิปราย การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง เป็นการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะของภาพโดยรวมทั้งหมด มีกรอบความคิดที่มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2. ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดังนี้

2.1 ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมในการกระตุ้นให้บุคลากรได้ยกระดับความสำคัญของตนเอง และตระหนักถึงความสำคัญในคุณค่าของเป้าหมายที่ต้องยึดถือและปฏิบัติ โดยแสดงบทบาทให้บุคลากรมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือศรัทธาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.2 บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่างบุคลากรด้วยกัน ซึ่งบุคคลสามารถรับรู้ทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 5 ด้าน ดังนี้

2.2.1 โครงสร้างขององค์การ หมายถึง สิ่งที่องค์การกำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.2.2 ความท้าทายและความรับผิดชอบ หมายถึง เป็นความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย ว่าการเปลี่ยนลักษณะงานหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ และบุคลากรต้องทำงานที่ท้าทายความสามารถ แม้จะเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2.3 การให้รางวัล และการลงโทษ หมายถึง เป็นการรับรู้ของบุคลากรต่อการได้รับวัดความรู้ทางด้านการให้รางวัล (ผลตอบแทนในทางบวก) หรือการลงโทษ (ผลตอบแทนในทางลบ) ต่อผลการปฏิบัติงาน

2.2.4 มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง หมายถึง เป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของการคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับมาตรฐานกับผลการปฏิบัติงานโดยบุคลากรยอมรับผลการประเมิน

2.2.5 ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน หมายถึง เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจในบรรยากาศที่มีความเสี่ยงในงานหรือมีงานที่ท้าทายในการปฏิบัติงาน

2.3 ปัจจัยทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์คควอร์ท หมายถึง สิ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะทำให้มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประกอบด้วย

2.3.1 พลวัตการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.3.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการและการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.3.3 การเสริมอำนาจบุคคล หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.3.4 การจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้หรือสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานพัฒนาตนเอง และองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.3.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

3. บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นหลัก

4. บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานที่สนับสนุนเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัยการบริการตามหน่วยงาน ศูนย์ สำนัก หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

5. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม หมายถึง สถาบันการศึกษาชั้นอุดมศึกษาที่มีการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2. ทำให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากการวิจัยเพื่อนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย

3. สามารถนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการจัดทำภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อสามารถพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสมบูรณ์ของเอกสาร ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอประเด็น และเนื้อหาสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 แนวทางการพัฒนา / การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 แนวทางการพัฒนา / การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา
2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 แนวคิดทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 แนวคิดทฤษฎีปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร
 - 3.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547
 - 4.1 บริบทความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้ทราบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาในเรื่องนี้ ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจาก คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีผลงานการเขียนร่วมกับ ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดเนลด์ ชูออน (Donald Schon) แห่ง Massachusetts institute of Technology (MIT) ในปี ค.ศ. 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational learning : A theory of action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดในองค์กร ในปี ค.ศ.1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT เป็นผู้ก่อตั้ง MIT Center for Organizational Learning ได้เขียนหนังสือชื่อ The fifth discipline: The art and practice of The learning organization และได้ใช้คำว่า Learning organization แทนคำว่า organization learning ในปี ค.ศ. 1994 เซ็งเก้และคณะได้ออกหนังสือชื่อ The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 52-54) และในปี ค.ศ. 1998 เซ็งเก้ ได้ออกหนังสือ ชื่อ The fifth discipline challenge : Mastering the twelve challenges to change in learning organization ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจำนวนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มข้างหน้าเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นเรื่องที่สำคัญในอนาคต

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับคำอธิบายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลายทัศนะ โดยในระยะแรกนั้นยังไม่มี ความชัดเจนนัก ดังที่ ยังเกอร์ (Younger 1993 :8) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ในระยะแรกคำนี้ ยังไม่เป็นที่ รู้จัก นอกจากนั้นหลายคนยังมีความคิดเห็นว่าเป็นทฤษฎีมากกว่าที่จะเป็นประสบการณ์ที่มีอยู่จริง แต่อย่างไรก็ตามนักวิชาการบางท่านพยายามให้คำนิยามของคำไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยเสนอเป็น ลำดับ ดังนี้

เซ็งเก้ (Senge 1990 : 4) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่ง บุคลากร ในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับ กลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็น องค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่เกิดขึ้น สมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการ

เรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กร ที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งหมายถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน ینگแวดล้อมและแม่แต่คู่แข่งชั้นในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน การ์วิน (Garvin 1993 : 4) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ๆ เบอร์เน็ต ซี.เค. (Barnett C.K. 1994 : 9) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผลจากนั้นนำเข้าสู่งานที่เป็นกิจวัตรปลูกฝังไว้ในความทรงจำขององค์กรเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

ช่วงปี 1991-1994 ได้มีนักวิชาการให้คำนิยาม เช่น ได้ชี้แนะให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในปี 1993 แครมลินเกอร์ (Kramlinger) ได้ให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆอันจะนำไปสู่ในสิ่งที่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร ในปี 1993 การ์วิน (Gravin) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ และสามารถขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ ในปี 1993 คิม (Kim) ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เพิ่มขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล ในปี 1994 โรส สมิท โรเบอร์ทและแครมลินเกอร์ (Ross Smith, Roberth & Kramlinger) ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและตอบสนองจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

ในปี 1995 สเลเตอร์และนาร์เวอร์ (Slater & Narver, 1995 อ้างใน สมคิด สร้อยน้ำ 2547 : 12) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปรียบเหมือนการพัฒนาความรู้ใหม่ หรือการหยั่งรู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือการกระทำ โดยมีประเด็นหลักดังนี้ 1) ความจำเป็นขององค์กรที่จะพัฒนาความเฉลียวฉลาด ทำให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร 2) ความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่จะต้องให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร และ 3) ความสามารถในการรับรู้หรือซึมซับในการเรียนรู้ขององค์กร

ในปี 1996 สมิทเธอร์ (Smither, 1996 อ้างอิงใน สมคิด ศรีอ่อนน้ำ, 2547 : 12) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรจะต้องตระหนักในเรื่องคุณภาพและรูปแบบ ลำดับ ก่อนหลังของประสบการณ์เหล่านั้น ตลอดจนการพัฒนา รูปแบบด้านจิตใจ เพื่อให้สามารถเข้าใจใน เรื่องของประสบการณ์เหล่านั้น ด้วยเหตุดังกล่าวนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องของบุคคลและ กลุ่มจะต้องมีความตระหนักในตนเอง โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) เป็นระบบที่มีอยู่เสมอแม้ว่าเวลา จะเปลี่ยนไป 2) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถมีการคาดการณ์ล่วงหน้า 3) ความร่วมมือ มีส่วนร่วมในโอกาสการเรียนรู้อย่างยิ่ง 4) เป็นที่ซึ่งผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เพื่อปรับปรุง คุณภาพของผลผลิตให้ดีขึ้น ในปีเดียวกัน Marquardt (1996) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็น องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

อาร์กิริส (Argyris) ได้ให้ความหมาย Learning Organization ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวให้ลดน้อยลง มาร์ควาร์ด (Marquardt) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึงองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้มี วิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จควบคู่ กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่กับการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนตนเอง ให้มี กระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็มีส่วนช่วยต่อองค์กร ด้วยการเรียนรู้จากความคิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลูทธานส์ (Luthans 1998 : 18) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการนำความ เจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร Stephen P. Robbins and Mary Coulter ได้ให้นิยาม องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างองค์กรแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเรื่องของกรอบความคิด (Mindset) หรือ ปรัชญา (Philosophy) ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ได้ พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พนักงานใน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัดการกับองค์ความรู้ต่างๆ ด้วยการศึกษ และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้อื่นอย่างต่อเนื่องและเต็มใจที่จะประยุกต์ความรู้เหล่านั้น ไปใช้กับการตัดสินใจและการ ปฏิบัติงาน

ในปี 2000 เซงเก้ ได้ขยายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ชัดเจนขึ้นมาว่าเป็น องค์กรที่มีสมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดง ความคิดใหม่อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลหมู่สมาชิกขององค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) ความรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) โดยสมาชิกในองค์กร มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ใฝ่การเรียนรู้ 2) มีรูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) โดยสมาชิกในองค์กรมีวิถีชีวิตใน การทำงานในองค์กรที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่างๆขององค์กร รวมทั้งมีโลก ทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงกับโลกสมัยใหม่ 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยสมาชิกในองค์กรมีการร่วมคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และ ยุทธศาสตร์ขององค์กรร่วมกัน 4) มีการเรียนรู้ร่วมเป็นทีม (Team Learning) โดยสมาชิกใน องค์กรมีการเสวนาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ร่วมกันทั้งมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน 5) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยสมาชิกในองค์กรมีความคิดค้นกับสถานการณ์ ในโอกาสต่างๆ มี ประโยชน์ต่อองค์กร สมาชิกมีความคิดและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

ทั้งหมดเป็นผลงานการศึกษาลักษณะขององค์กรการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลจากต่างประเทศ สำหรับในประเทศไทยเริ่มมีการกล่าวถึงในช่วงปี พ.ศ.2541 โดยสมิต สัจฉกร (2541 :85) ได้ให้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร

บุปผา พวงมาลี (2542 : 112) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการ ปฏิรูพอ่างต่อเนื่องอำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เน้นกระบวนการ เรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กร สามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่าง ต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้ง บทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมขององค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544 : 45) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กร ที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนว ทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของทุกคนในองค์กรให้เกิดจิต วิญญาณร่วมกัน ที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

อย่างเป็นเครือข่าย ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วมอันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 89) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 21) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกทุกคนทุกระดับรู้จักเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Learn how to Learn อย่างมีสติ: สุ จิ ปุ ลิ - ฟัง คิด ถาม เขียน) จนกระทั่งเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เต็มใจสร้างผลงานของตนด้วยใจรัก ทำให้หน่วยงานและองค์การเจริญงอกงามอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่าเป็นองค์การที่มีการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลทั้งองค์กร และอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งได้แสดงความสามารถของนออย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การแห่งการเรียนรู้

หน้าที่	องค์การแบบดั้งเดิม	องค์การแห่งการเรียนรู้
การกำหนดทิศทางขององค์การ	วิสัยทัศน์กำหนดโดยผู้บริหารงานระดับสูง	วิสัยทัศน์เกิดจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบในการสร้างให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเกิดละช่วยการสนับสนุนให้เป็นจริง
การประมวลผลความคิดและแนะนำความคิดไปปฏิบัติ	ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไร แต่ผู้ปฏิบัติทำตามนั้น	การประมวลผลความคิดและนำความคิด ไปปฏิบัติเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ
ธรรมชาติของการคิด	แต่ละบุคคลรับผิดชอบงานของตนเอง	บุคคลเข้าใจงานของตนเอง

หน้าที่	องค์การแบบดั้งเดิม	องค์การแห่งการเรียนรู้
ขององค์การ	และมุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถ ของตนเอง	และความสัมพันธ์ของงาน ตนเองกับส่วนงานอื่นๆ รวมทั้งอิทธิพลที่มีต่อคนอื่น ด้วย
การแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้ง	ความขัดแย้งได้รับการแก้ไขโดยการ ใช้อำนาจ และอิทธิพลจากโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา	ความขัดแย้งแก้ไขโดยใช้ การเรียนรู้ร่วมกันและการ จัดการกับความคิดที่ แตกต่างของบุคคลทั่วทั้ง องค์การ
ผู้นำและการจูงใจ	บทบาทของผู้นำคือการสร้าง วิสัยทัศน์การให้รางวัลและการ ลงโทษที่เหมาะสมและการรักษาการ ควบคุมกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน	บทบาทของผู้นำ คือการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับการ ทำให้ตระหนักถึงพลังของ ตนเอง (Empower) การ สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) ให้เกิดพันธะ ผูกพันและสนับสนุนการตัด สินใจที่มีประสิทธิผลโดย การมอบพลังและใช้ ลักษณะผู้นำที่มีคุณสมบัติ พิเศษ (Charismatic Leadership

ที่มา : วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544), 42.

องค์ประกอบหลักแห่งการเรียนรู้

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) (Senge 1990 :72) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

เซ็งเก้ (Senge 1990 : 72) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง และมองว่าความรู้จะเป็นตัวที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำองค์การไปสู่ความยั่งยืน โดยการใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยทุกคนมีธรรมชาติในการเรียนรู้แสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ (ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ 2544 : 15-30)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้น ได้สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความรู้ที่เรียกว่าบุคคลรอบรู้ (Human Mastery) คือความเป็นบุคคลที่รอบรู้ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลายอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลกมีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีกรอบแนวคิดแบบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์กรมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลคือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคตคนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมาดปรารถนาหรือความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้นเราจะบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ด้าน (จำเรียง วิวัฒน์ และเบญจมาศ อุ่นพันธ์ 2540 : 22)ดังต่อไปนี้

1.1.1 วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจงานและตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไรในอนาคต

1.1.2 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว การเป็นอยู่ของคนในครอบครัวจะเป็นเช่นไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

1.1.3 วิสัยทัศน์เฉพาะตัว ในบั้นปลายของชีวิตเรา โดยความปรารถนาสูงสุด แล้วเราต้องการอะไร เช่น ก้าวเข้าสู่เพศบรรพชิต หรือไปอยู่ชนบทที่สงบเงียบ เป็นต้น ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะทราบว่า ควรจะวางตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือ เขาต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงษ์ 2540 : 45)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) มักมีความเข้าใจผิดเสมอว่า จะมีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด แต่ในความเป็นจริงแล้ว ถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้ความสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ไม่ปฏิเสธว่า ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้ สามารถ นำเราไปเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ ได้ เช่น ความวิตกกังวล หรือเสียใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เป็นภาวะความตึงเครียดทางอารมณ์ (Emotional Tension) อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะนำไปสู่

1.2.1 ช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นบทเรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้สภาพความจริง

1.2.2 มีผลให้เกิดความเพียรพยายามและความอดทน

1.2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

1.2.4 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) จะต้องมีมิติทางด้านจิตใจที่สำคัญคือ “จิตใต้สำนึก” เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้การทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากการสั่งของจิตใต้สำนึก กล่าวคือ ในการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น บุคคล หรือสมาชิก ขององค์กรจะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วยเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดแนวทางในการสั่งการที่มุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและไฟที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการเข้าใจบทบาทหน้าที่ และมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล การมีมุมมองหรือมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจ และความเชื่อของคนในองค์กร ให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญก็คือ องค์กรไม่ควรไปกำหนด หรือควบคุมแต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิด

และสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น จึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ผู้บริหารจึงควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือมีแบบแผนความคิดที่สมเหตุสมผล ที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏได้อย่างเหมาะสม ไม่ผันแปร เรรวน หรือทอดถอย เมื่อเผชิญกับวิกฤติต่างๆ (วิศิษฐ์ ชูวงษ์ 2540 : 48)

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรสมาชิกทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต เกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์กรและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ ให้คนได้คิดและหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำกลับมานั่งคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกัน รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อ จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กรไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเท่านั้น (ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ 2544 : 15-30) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์กร ที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตาม ๆ กันไป โดยปราศจากความตั้งใจและความร่วมมืออย่างจริงจัง และจริงจัง การที่พนักงานแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกัน ที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

3.1.1 พนักงานประเภทได้รับความไว้วางใจ (Compliance) จะอุทิศเวลาให้กับองค์กรมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง และมักมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.1.2 พนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (Compliance) ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ทำตามหน้าที่ คนอื่นคิดและแนะนำอยู่ตลอด ขาดความกระตือรือร้น มักทำอะไรตามคำสั่งเท่านั้น โดยมีเป้าหมายในการทำงาน เพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาเท่านั้น และคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหากไม่คิด หรือไม่ทำอะไรที่ขัดต่อผู้บังคับบัญชาขององค์กรแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (Compliance) โดยผู้นำจะมีความสุขถ้าได้เห็นพนักงานอยู่ในโอวาททุกอย่าง แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการเห็นพนักงานที่มีลักษณะได้รับความไว้วางใจ (Commitment) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร ผู้นำองค์กรจะต้องเลิกความคิดแบบเดิมๆ ที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์กร

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร มีการสนทนากันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระในทางความคิดและความรู้สึก ที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกต่างๆ ของสมาชิกทุกคนในองค์กร (Marquardt 1996 : 228)

3.4 สามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้ได้จริง

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) (Senge 1990 : 125) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกใน

กลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอแต่ต่อตนเอง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจ จากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนาคือ

- 4.1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ
- 4.1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น
- 4.1.3 ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน
- 4.1.4 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุป ร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่จะบ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้ จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็จะมี การพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning how to practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา

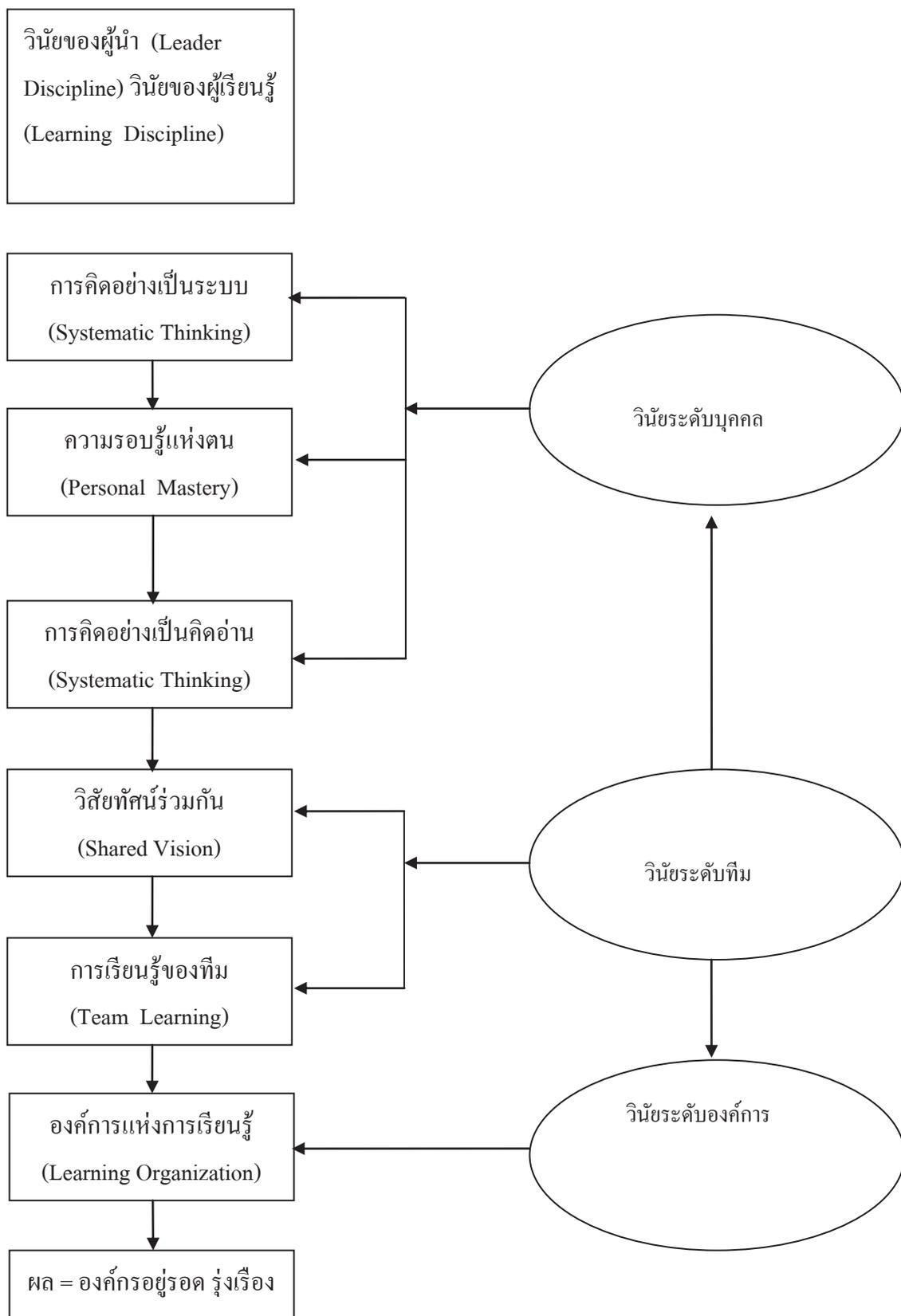
ร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) (Senge 1990 :127) การคิดอย่างเป็นระบบ เกิดจากการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะขององค์รวม เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม ต่างกับการมองโลกแบบแยกส่วนทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปยังทุกๆ ส่วนของระบบ กล่าวคือ การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตามแต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้นกับต้องมาเสียเวลาโดยใช่เหตุ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหาขึ้นมาอีกด้วย เหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เรา สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ผลที่ได้มีความกระจ่าง ชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์การ จึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการ มีลักษณะเป็นสหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และเข้าในการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้งซึ่งการที่จะสามารถคิดอย่างเป็นระบบ หรือมีการมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชาไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบัน มาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคตจากวินัยทั้ง 5 ประการ ดังได้กล่าวมานี้ เซงเก้ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การในอุดมคติที่เซงเก้ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง โดยวินัย ทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะของการร่วมกันฝึกฝนไปพร้อมๆ กัน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์การ ซึ่งทำให้มองเห็นภาพที่เป็นมิติแห่งความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่าย



ภาพที่ 1 สรุปรวมแนวความคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (2549 : ออนไลน์) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มี องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การด้วยกัน 11 ประการ (Marquardt & Reynolds 1994 : 51-77) คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ได้แก่ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานำที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงาน (Job description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job description ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของ ตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้แยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่าง เหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไป ไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate learning culture) ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกันวัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกงามและการเพิ่ม พูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องให้ตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R&D (Research and Development) หรือ C&D (Copy and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างฐานข้อมูล ที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กรและการฝึกอบรมโดยการเล่นเกม เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับเป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า "ต่อรองคุณภาพ" เสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. กลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือการพัฒนาศักยภาพ ความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การ

เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ต้องการจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งในองค์การที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์การที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่ายซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึง พันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์การ บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด มาร์ควอร์ต และ เรโนลด์ (Marquardt and Reynolds 1994 : 23) กล่าวว่า องค์การที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่นอกจากนั้นสมาชิกขององค์การต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มาร์ควอร์ต และ เรโนลด์ ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

1. การเล็งเห็น โอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีสร้าง ความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ แก่สมาชิกขององค์การ
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ

7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ
10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาคนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คนทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการ ของเซงเก้ พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งซึ่งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้ และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรรองอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Pedler, Burgoyne และ Boydell และของ มาร์ควอร์ท และ เรโนลด์ มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การมากกว่า จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ (Blueprint) (Pedler, Burgoyne and Boydell 1991 : 2) เหมือนการจัดการทั่วไป เซงเก้ เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปไปให้องค์การต่าง ๆ นำไปใช้ได้ทันที

Stephen P. Robbins and Mary Coulter (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 : 35-37) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. รูปแบบขององค์การ (Organizational design): ไร้พรมแดน (Boundless) การทำงานเป็นทีม (Team) และการให้อำนาจ (Empowerment) พนักงานขององค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูล และให้ความร่วมมือ (Collaborate) กับทุกกิจกรรมของงานต่างๆ ของทุกหน่วยงานในองค์การ ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานของหน่วยงานอื่น หรือแม้แต่งานในลำดับขั้นอื่นๆ ขององค์การก็ตาม ซึ่งการกระทำในลักษณะดังกล่าว จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการลด (Minimize) หรือกำจัด (Eliminate) โครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการขององค์การ ในบรรยากาศการทำงานดังกล่าว พนักงานจะมีอิสระในการทำงานร่วมกันและเต็มใจให้ความร่วมมือในการทำงานขององค์การด้วยวิธีการที่ดีที่สุดที่เขาสามารถทำได้ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกัน ความจำเป็นของความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ ทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในการดำเนินทุกกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์การ โดยทีมงานต่างๆ เหล่านี้จะได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือประเด็นปัญหาต่างๆ เมื่อพนักงานและทีมได้รับมอบอำนาจ ผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องกำกับหรือควบคุมการทำงาน บทบาทของผู้จัดการจึงเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้สนับสนุน (Supporter) และที่ปรึกษา (Advocate) ของทีมงาน

2. การจัดการข้อมูล (Information Sharing): อิสระ (Open) ทันเวลา (Timely) และแม่นยำ (Accurate) พนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งหมายถึงการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างอิสระ ทันเวลา และแม่นยำ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีโครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการดังนั้น บรรยากาศขององค์การจึงเอื้อต่อการสื่อสารอย่างอิสระและการใช้ข้อมูลที่หลากหลายร่วมกัน

3. บทบาทผู้นำ (Leadership): วิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) และความร่วมมือ (Collaboration) บทบาทหนึ่งที่สำคัญของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ ตลอดจนการโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมนั้นๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องส่งเสริมและผลักดันบรรยากาศแห่งการร่วมมือให้เกิดขึ้น ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเท่านั้นจึงสามารถแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4. วัฒนธรรมขององค์การ (Organizational Culture): ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Strong Mutual Relationship) สำนึกของความเป็นกลุ่ม (Sense of Community) ความใส่ใจ (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นด้วยและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม

(Shared Vision) และทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกระบวนการ กิจกรรม และหน้าที่ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก บรรยากาศขององค์กรจะเต็มไปด้วยสำนึกของความ เป็นกลุ่ม ความใส่ใจซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจ คั้งนั้น พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยน ทดลองและเรียนรู้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลกับการวิพากษ์วิจารณ์ หรือการลงโทษขององค์กร

คั้งนั้น องค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและ สิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ เซงเก้เป็นพื้นฐานให้ถ่องแท้เสียก่อน ไม่งั้นนั้นจะกลายเป็นเพียงการนำรูปแบบมาใช้ โดยปราศจาก หัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยก ส่วนเช่นเดิม

แนวทางในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990)

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบของเซงเก้ (Senge, อ้างถึงใน สุนทรีย์ กุล มานนท์. 2539 : 25) ด้วยทักษะหรือวินัย 5 ประการที่เรียกว่า “The fifth discipline” องค์กรแห่ง การเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต Senge เห็นว่าแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรด้วยการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ หากมองในระยะยาวก็คือ การพัฒนาทุกมิติทุกบทบาท ภายใต้การมองโลกองค์รวมที่ จะทำให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบในการเข้าใจปัญหาและเปลี่ยนแปลงต่างๆจากความเป็นจริง โดยเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กรและสภาพแวดล้อม อย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติการเชิงรุก (Proactive) ที่จะป้องกันอันอาจเกิดขึ้นภายในอนาคต ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่เซงเก้ (Senge 1990 : 7-8) เรียกว่า “ทักษะ” หรือวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) เป็นพื้นฐานหลักในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension)

1.3 การเรียนรู้โดยการใช้จิตสำนึก (subconscious) ถ้าหากทุกคนในองค์กรมี

ลักษณะ Personal mastery จะส่งผลให้องค์กรก้าวหน้าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งผู้ศึกษา มองว่า Personal mastery เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ด้านแบบแผนการคิดอ่าน (Mental model) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถามหากปราศจากทักษะนี้สิ่งที่ทำอยู่ที่ปราศจากการทดลองสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล การพัฒนาแบบแผนการคิดอ่าน ในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้หากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่นๆให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้ องค์การไม่ควรไปกำหนดเวลาให้เขา ควรปล่อยให้เขาเกิดการพัฒนารูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนการคิดอ่าน ไม่ต้องการให้เกิดแนวความคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision) คือการทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และสะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพนักงานอีกด้วย หลักการในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีดังนี้ (Senge 1990 : 223-225)

3.1 การสนับสนุนการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Encourage vision)

3.2 การเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (From personal vision to shared vision)

3.3 การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก (Encouraging positive vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) ของคนทั้งองค์กรเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และการสร้างความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นการทำให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ มีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคนยินยอมพร้อมใจให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and discussion)

4.2 การยอมรับทุกคนเพื่อเป็นเพื่อนร่วมงาน (See each other as colleague)

4.3 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Dealing with current reality)

4.4 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning how practice)

การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมงานให้เกิดขึ้น การ

เรียนรู้เป็นทีมจะเกิดต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง คนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) จะต้องมีการปรับเปลี่ยนในหลายด้าน เช่น

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นมองแบบภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองของมนุษย์ว่าเป็นคนเฉาไร้ประโยชน์ มามองมนุษย์แบบเป็นคนที่กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge 1990 : 226) พบว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้หากจะต้องกระทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (จะด้วยวิธีการใดๆก็ตามที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างองค์รวม (Holistic) เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้แล้ว หากไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงต่อไป จึงมีวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและการกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างกรอบแนวความคิดของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

กลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 89-96)

1. รู้จักการเรียนรู้ (Learn How to learn) ขั้นตอนนอกแบบการเรียนรู้ขององค์กร คือ

เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะให้ร่วมอภิปราย

เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงต้องแก้ไขสิ่งใดบ้าง

ต้องถ่ายทอด สอน (Teach) ประสบการณ์ที่ดีงาม ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่นๆ

เมื่อติดตามและตรวจสอบ (Inspect)

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยพลังความร่วมมือ ร่วมใจกันผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดมุ่งหมาย ถือว่าเป็นกระแสหลัก

ขององค์กร การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่ แนวความคิด แนวการปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุน การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

องค์กรพึงมีแนวทางที่ถือได้ว่า เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานของตนขึ้นมา เช่น (วิรวัดน์ ปันนิตามัย 2544 : 89-96)

การเรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ๆ ที่ควรมี ควรเป็น ควรเกิด

เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากภายในและภายนอกองค์กร

เรียนรู้จากการทดลอง ศึกษานำร่อง

เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำองค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้ และสอนให้คนอื่นเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยงได้ เป็นผู้ เกื้อกูล เป็นผู้ทำก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบเป็นครู และเป็นผู้ให้บริการที่ดีได้

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด / ทำงานอย่างเป็นระบบ

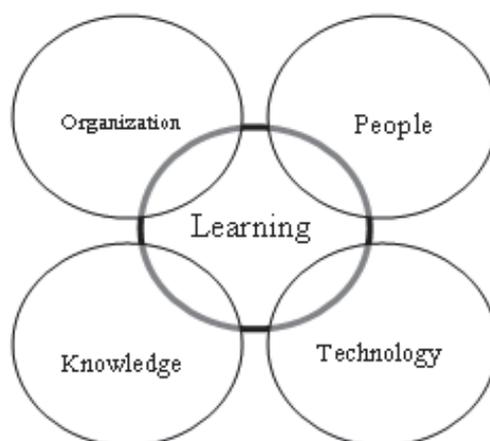
การที่สมาชิกขององค์กรคิดได้เป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบ เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

สรุปได้ว่าแนวความคิดของเซงเก้ (Senge 199 : 229) ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นจะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยค่อนข้างจะให้ความสำคัญต่อทักษะหรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งแรก ซึ่งเซงเก้มองว่า เหล่าสมาชิกควรได้รับการปลูกฝังทักษะนิสัยของตนให้ใฝ่เรียนรู้ มีมุมมองรอบความคิดเห็นที่เป็นระบบและแลกเปลี่ยนความรู้กับมวลหมู่สมาชิกอื่นๆทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งอาจจะได้จากการทำงานเป็นทีมก็ได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท

ในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นคงต้องสร้างภาพของความเข้าใจเสียก่อนว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเหมือนระบบใหญ่คล้ายกับตัวขององค์กรทั่วไป เช่นในธุรกิจก็คือบริษัท ในภาครัฐก็คือกระทรวง ซึ่งระบบใหญ่หรือองค์กรนั้นย่อมมีระบบย่อยๆ (Subsystems) ที่เป็นส่วนประกอบ เช่นในกรณีบริษัทก็เป็นฝ่ายงานต่างๆ ถ้าในกระทรวงก็เป็นหน่วยงานระดับกรม ที่เป็นปัจจัยประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ระบบใหญ่ดำเนินไปได้

มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ด้วยหลักคิดนี้เอง Michael J. Marquardt ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในหนังสือ Building the Learning Organization ซึ่งพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 2002 โดยเน้นการพัฒนาและสร้างระบบย่อยทั้ง 5 ประการอันได้แก่ ระบบองค์กร ระบบผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระบบเทคโนโลยี ระบบความรู้ และระบบสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้ซึ่งรายละเอียดของแต่ละระบบดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอาร์ท

ที่มา : วรภัทร์ ภูเจริญ, องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้ (กรุงเทพฯ : อริยชน, 2548), 82.

มาร์ควอาร์ท (Marquardt 1996 : 105) ได้เสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์บทความและหนังสือที่เกี่ยวกับองค์ความรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์ประกอบด้านนี้ประกอบด้วย

1.1 ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ

1.1.1 ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกต ประสบการณ์จากงานที่ทำ

1.1.2 ระดับทีมงาน (Team Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสอนให้บุคคลเรียนรู้เทคนิคในการแก้ไขปัญหา และทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็จโดยทีมงาน

1.1.3 ระดับองค์การ (Organization Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์การแตกต่างกับการเรียนรู้ในระดับบุคคลและทีมงานคือ 1) การเรียนรู้ระดับองค์การจะเกิดขึ้น

ผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมาจากความรู้และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์กร 2) การเรียนรู้ระดับองค์กรสร้างขึ้นจากรู้และประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังองค์กร

1.2 รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนี้ 1) องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ 2) ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) มีการวิเคราะห์ผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากการปรับตัว โดยเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแบบเดิมในองค์กร

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการแบบ “คาดการณ์-สะท้อนกลับ-ลงมือปฏิบัติ” เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีมีสุด เช่นเดียวกับกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

1.2.3 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Deutero Learning or Learning How to Learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากสิ่งที่ได้สมมติฐาน เมื่อองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรที่ผ่านมา จะค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้โดยการทำปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากรู้และประสบการณ์ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือทีม ทีมใช้การเรียนรู้โดยการทำปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กร

1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.3.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในการปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ความคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเชื่อมต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เพราะองค์กรเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Nodes)

1.3.2 ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) บุคคลที่มีความรอบรู้ส่วนตัวจะแสดงถึงความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มีความกระตือรือร้น สนใจและเฝ้าหาสิ่งที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จ

1.2.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สิ่งสำคัญ 3 ประการ สำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ 1) มีความจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยนศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาด และเป็นหนึ่งเดียว 2) มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานปฏิบัติ 3) มีความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

1.2.4 แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่จะแสวงหาและสนับสนุนความสมดุล เปิดกว้างกับความคิดที่มีคุณภาพ สร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และเป็นภาพหรือมุมมองที่มีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่งๆ

1.2.5 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพในอนาคต

1.2.6 การโต้ตอบสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) การสนทนาเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น

2. การปรับเปลี่ยนขององค์กร (Organization Transformation) ในการปรับเปลี่ยนขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก สำหรับองค์ประกอบย่อยด้านนี้ ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างองค์กร (Structure) แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงดังนี้ 1) ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนอน (Flat hierarchy) 2) ลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์รวม (Holistic) 3) จัดองค์กรและดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form) 4) การสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) 6) ถอนรากโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่น (Bureaucracies)

2.2 วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั่วทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

2.3 วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่

นิยมปฏิบัติกัน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะขององค์กรว่าจะอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จหรือภาวะวิกฤต

2.4 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ต้องมีการนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

3. การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) การเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ บุคคลในองค์กรต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์กรประกอบของการเสริมอำนาจบุคคล ประกอบด้วยสมาชิกดังนี้

3.1 บุคลากร (Employee) หลักในการปฏิบัติในการเสริมอำนาจให้บุคลากรคือ 1) ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลัง ความสามารถและความกระตือรือร้น 3) มอบหมายงาน โดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง 4) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

3.2 ผู้นำ/ผู้บริหาร (Leader/Managers) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่น ไปสู่การมอบอำนาจแก่บุคคลอื่น มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และมีบทบาทใหม่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ เป็นผู้สอน (Instructor) ผู้ชี้แนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นต้น

3.3 ลูกค้า (Customers) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะตระหนักว่าลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ดังนั้นองค์กรควรดำเนินการ 1) แสวงหาโอกาสในการจัดฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า 2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า และนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ 3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการปรึกษาลูกค้าและคู่ค้าด้วยความกระตือรือร้น

3.4 คู่ค้า/ผู้ขาย (Supplier and Vendor) ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจไม่เพียงแต่พนักงานและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการ หรือทักษะทางเทคนิคสามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกคนในระยะยาว

3.5 พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances) องค์กรส่วนใหญ่สร้างพันธมิตรกับบริษัทที่ทำธุรกิจในลักษณะเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการเพิ่มกำไรและส่วนแบ่งการตลาด หรือตัดลดค่าใช้จ่าย การลดเวลา และการเมือง การเรียนรู้ที่จะพิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญญาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

3.6 ชุมชน (Communities) การมีส่วนร่วมของชุมชนมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ อาทิ 1)เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน 2)เป็นการสร้างความสนใจเชิงชุมชนด้านทำงาน 3)เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4)เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต 5)เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆในชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisititon) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ได้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างความรู้นั้นสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบ อาทิ สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากรวบรวมความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้อื่นๆของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร สร้างความรู้ขึ้นจากการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และจากการทดลอง เป็นต้น

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์กรต้องการต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดเก็บ โดยใช้วิธีการต่างๆ ควรจำแนกและจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ความรู้ควรได้รับการเผยแพร่และการถ่ายทอดในองค์กรอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็สามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นๆ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล รวมถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology-Based Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวีดิทัศน์ มีการตอบโต้และการเรียนรู้ทางไกล มีการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียนรู้

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางรากฐานด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้คือความรู้ ซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินที่จับต้องได้เช่นรายได้และผลกำไร หรือแม้กระทั่งความสำเร็จที่ไฝ่ฝันในที่สุด ดังนั้นเราควรมาสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนในที่สุด

การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในการปรับเปลี่ยนปัจจัยปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกที่มีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นองค์กรที่สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเสมอบนพื้นฐานของทุนทางปัญญาและความรู้ (Intellectual & Knowledge) อันเป็นกลยุทธ์ กระบวนการและเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการแลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถขยายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนให้กว้างขวางยิ่งขึ้นและสามารถผลิตสินค้าและบริการหรือผลงานใหม่ๆออกมาอย่างสม่ำเสมอ การประยุกต์การใช้ระบบบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความจำเป็นในองค์กรทุกองค์กรที่จะต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีจุดเน้นในการเรียนรู้ 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้เพื่อปรับตัว (Adaptive learning) และการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ (Generative learning) ซึ่งตรงกับความหมายของอาร์กิสที่กล่าวถึงการเรียนรู้ใน 2 รูปแบบ (Delahaye Brain L 2000 : 51-53)

1. Single –loop Learning เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อจัดการกับปัญหาเมื่อมีความผิดพลาดและจำเป็นต้องแก้ไขโดยการปราศจากการตั้งคำถาม หรือความกระตือรือร้นในพื้นฐานที่มีคุณค่าของระบบการเรียนรู้ลักษณะนี้เพื่อป้องกันพนักงานมิให้มีการพัฒนาการเบี่ยงเบนหรือพฤติกรรมที่ผิดจากกฎระเบียบขององค์กร องค์กรที่มีวิธีการเรียนรู้เช่นนี้จะมีจุดอ่อนเมื่อมีความพยายามที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันเนื่องจากการครอบงำบุคลากรไม่ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใดๆ คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยมีได้มีการพูดคุยถกเถียงกัน (Undiscussable) และการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานเป็นประจำ (Routine)

2. Double –loop Learning เกิดขึ้นจากความกระตือรือร้นในคุณค่าของระบบ มุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร คำนึงถึงอนาคตมากกว่าอดีต เมื่อมีสิ่งใดที่ดึงดูดใจมุ่งหวังเกี่ยวกับผลการกระทำไม่สอดคล้องกัน องค์กรจะมีการเรียนรู้ แก้ไข เพื่อปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้องใน

ที่สุดด้วยความเชื่อพื้นฐานว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยความคิดและภูมิปัญญา องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงให้ความสำคัญในการเรียนรู้แบบ Double-loop Learning ซึ่งมีรากฐานมาจากกระบวนการสร้างความรู้ของปัจเจกชน ดังคำกล่าวของนาโอะกะและเทคิชิ ที่ว่า “ความรู้สามารถสร้างสรรค์โดยปัจเจกชนเท่านั้น และดังนั้นองค์กรจะไม่สามารถสร้างความรู้ได้โดยปราศจากปัจเจกชน”

อย่างไรก็ตามการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จริงได้ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ควบคู่กับการให้ความสำคัญในการพัฒนางาน โดยการสนับสนุนทรัพยากรเป็นปัจจัยเอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรขบคิดใคร่ครวญถึงวิธีการใหม่ๆ ที่แตกต่างออกไปจากแนวเดิมๆ (Diverdently) ตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรที่แตกต่างจากเดิม นำไปสู่การเรียนรู้จนเครือข่ายหรือเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เพราะกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) ซึ่งเป็นแนวคิดในแนวทางที่แตกต่างจากเดิมเป็นสิ่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร หัวใจของการสร้างสรรค์ความรู้ (Synthesizing) การนำความรู้นั้นไปใช้ตามรูปแบบของการสร้างสรรค์ความรู้ (Creating) การจัดการ (organizing) และการประยุกต์นำไปใช้ (Applying) กระบวนการคิดดังกล่าวเป็นกระบวนการทางสังคมที่สลับซับซ้อนอันเป็นสิ่งที่องค์กรอื่นเลียนแบบได้ยาก ดังนั้น ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมจะต้องมีการสร้างที่ต้องเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้กระบวนการผลิตในการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออกที่มีประสิทธิภาพ

สรุป จากการรวบรวมแนวทางในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ คือ 1)แนวทางในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge 1990 : 257) และ 2)แนวทางในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอร์ด (Marquardt 1996 : 184)

การพัฒนาหน่วยงานองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประชาสรรค์ แสนภักดี (2550 : 49) นำเสนอรูปแบบแนวคิดของปีเตอร์คัลยน์และเบอร์นาร์ด เซาน์เดอร์ ซึ่งได้เสนอ 10 กลยุทธ์ที่ทำให้หน่วยงานพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ประชุมร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์
2. นายสนับสนุนทั้งกายและใจ ตลอดจนงบประมาณ
3. สร้างบรรยากาศเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ลดข้อบังคับ ลดข้อจุกจิก เพิ่มความยืดหยุ่น)

4. ปรับนโยบายและโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการเรียนรู้
 5. มีระบบรางวัลทั้งเดี่ยวและทีม
 6. ทุกงานทุกกิจกรรมต้องเรียนรู้
 7. สร้างศูนย์รวบรวมปฏิบัติที่ดีๆเอาไว้ (Best Practice) และเอาออกมาโชว์ด้วย
 8. มีการวัดผลด้านการเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงินที่ได้จากองค์กรเรียนรู้
 9. ให้ความและสถานที่สำหรับการเรียนรู้
 10. ทำให้เกิดบรรยากาศเรียนรู้ตลอดเวลาทุกแห่งหน (เรียนรู้ทุกขณะจิต)
- จากลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และวินัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจพอนึกถึงภาพขององค์กรว่าควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้
1. บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้
 2. มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด (ไม่เพิกเฉยในข้อผิดพลาดแต่นำมาพิจารณาแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า)
 3. ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด
 4. กล้าเสี่ยงรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน (การส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์)
 5. มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับ และอย่างต่อเนื่อง
 6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสร้างทีม
 7. ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

วิธีการปรับให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์กรควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ อันหมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุสูงสุด โดยวิสัยทัศน์นี้ควรได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคคลภายนอกในองค์กร
2. ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาด้วยว่าองค์กรอื่นมีอะไรดีด้วยเช่นกัน เช่น การมีบุคลากรที่มีระดับความรู้ความสามารถสูงและมีความหลากหลายด้านวิชาการ บุคลากรมีจิตใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันสูง สภาพอาคารและสถานที่เอื้ออำนวยต่อการขยายงาน เป็นต้น
3. พิจารณาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขา งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ สถานที่ห่างไกลจากสถานที่ราชการอื่นๆ เป็นต้น
4. เสริมสร้างความสามารถขององค์กร โดยการทำให้้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นนี้ควรทำความเข้าใจว่า การบริหารโดยการทำให้้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็น

ส่วนหนึ่งในหลายวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการอาจจำเป็นต้องใช้เวลานาน หรือเร็วก็ได้ วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่ด้วยกันหลายวิธีการ อาทิ เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning : AL) วิธีการทบทวนภายหลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) หรือการใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) เป็นต้น การพิจารณาเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งควรเลือกวิธีที่ความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เช่นในหน่วยงานทางการศึกษาอาจใช้แฟ้มสะสมงาน เป็นต้น

5. พิจารณาจากปัจจัยที่เอื้อต่อการตัดสินใจ ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อความเป็นไปได้ในการ นำแผนมาปฏิบัติ ปัจจัยดังกล่าว อาทิ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ผู้นำขาดความเข้าใจในการบริหารงานแบบใหม่ ความอิสระในการตัดสินใจ ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ระบบการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

6. แผนปฏิบัติการ นำข้อมูลต่างๆที่ได้จากการพิจารณาประกอบเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในองค์กรต่อไป

แนวการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งไม่มีวิธีการหรือตัวแบบที่สำเร็จรูปในการนำไปใช้ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นสิ่งที่เริ่มจากการแสวงหาความรู้ การใฝ่รู้ การปฏิบัติ การฝึกฝนการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นจะช่วยให้มีความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร เพราะเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารขององค์กรใหม่ ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมการให้รอบคอบ ซึ่งควรจะพิจารณาถึงแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติ เทคนิค วิธีการ ขั้นตอนในการพัฒนา กฎเกณฑ์แห่งความสำเร็จ และดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (วีรวิธ มาฆะศิริานนท์ 2542 , 36) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติ การพัฒนาองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ในเชิงปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ

1.1.1 กลยุทธ์ชั้นนำ โดยมีผู้บริหารระดับสูงร่วมกันในการรับผิดชอบ สนับสนุนและประกาศเป็นนโยบายขององค์กรที่จะพัฒนาหน่วยงานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และแจ้งข่าวสารให้สมาชิกทราบโดยทั่วกัน

1.1.2 กลยุทธ์ปลูกฝังคณาจารย์ในสายงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการ แนวคิด แนวทางการปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรม

1.1.3 กลยุทธ์การปฏิรูปโดยมีคณาจารย์จากทุกๆฝ่ายงานในองค์การแห่ง การเรียนรู้ร่วมค้นคว้าคิดชอบดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย

1.2 กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ หรือปรับ โครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ สอดคล้องกับโครงสร้าง และจัดทำแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

1.3 การสร้างบรรยากาศเปิด ให้ทุกคนได้รับทราบกลไกของการพัฒนา

1.4 เริ่มพัฒนาวินัย 5 ประการ อันเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้

1.5 พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์การ ไม่ว่าจะเป็นระดับหัวหน้าโครงการหรือ หัวหน้าทีมงาน ต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติตน เป็นนักร้องแบบ ครู หรือผู้ช่วยเหลือเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนมามีทีมงาน และในองค์การ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และมีข้อมูลย้อนกลับ

1.6 มอบหมายพันธกิจ และกระบวนการต่างๆแก่ทีมงาน

1.7 การสร้างวัฒนธรรมขององค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่ ตลอดเวลา

1.8 ทำการประเมินระดับของการพัฒนาในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อการปรับปรุง

1.9 รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) การที่ทำให้สมาชิกองค์การก้าวทัน กับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนรู้ต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ยอมรับความผิด ใจเปิดกว้าง อดทน ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุงพัฒนาเรียนรู้การ แก้ปัญหา

1.10 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำงานเป็นระบบ การที่สมาชิก ขององค์การคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของ องค์ประกอบของส่วนย่อยในองค์การ ในการคิดและการทำงานอย่างเป็นระบบ

นอกจากแนวคิดพัฒนาดังกล่าวแล้ว วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้ให้หลักการพัฒนาที่สำคัญ ว่าต้องสร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันผู้บริหารต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการ

ส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้น (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 89)

2. เทคนิคและวิธีการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการพัฒนาองค์การให้ป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีเทคนิคและวิธีการหลายประการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ ดังนี้

2.1 เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1.1 การศึกษาตนเอง (Self - knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง โดยการศึกษาตนเอง ทั้งจากสายตาของตนเองและสายตาของผู้อื่น การศึกษาตนเองแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง และศึกษาว่าตนเองมีความรู้และความเข้าใจอะไรบ้าง ถือว่าเป็นการตระหนักในตนเอง

2.1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ ต้องศึกษาเทคนิคของการศึกษาตนเอง หาจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง

2.1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem oriented learning) เป็นวิธีการเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาจะเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง

2.1.4 การเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน การฝึกอบรม การสัมมนา การเข้าหลักสูตรการศึกษา

2.2 เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่มเป็นเทคนิคที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย

2.2.1 เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิดและความเห็นหรือความรู้ใหม่ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีมจะทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยการเปิดกว้างทางความคิด ในการสร้างคุณค่าของทีม และสร้างทีมให้เป็นการผสมผสานของกลุ่มสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยซักถามกันอย่างกว้างขวาง โดยเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความคิดเห็นของตนในพันธกิจ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานขององค์กร และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกิจกรรมเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้าง ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมาย และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับการเรียนรู้ในขณะทำงาน

2.2.2 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning) เป็นวิธีที่จะสอนให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ โดยอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติ เทคนิคการเรียนรู้ การปฏิบัติ การวิจัยค้นคว้า การปฏิบัติผลจากการเรียนรู้ (Action reflection learning) เป็นขั้นตอนที่ทำให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จาก การแก้ปัญหาในงาน พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่น ๆ การปฏิบัติตามหลักทางวิทยาศาสตร์ (Action science) เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จากข้อข้างต้นมาสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกันร่วมกัน มีการนำเทคโนโลยีต่างๆเข้ามาช่วย

2.2.3 วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมจะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลายทุกระดับและหน้าที่การทำงาน เป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึงเป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การทำงานต่างๆ ทั้งสายงานหลัก สายงานสนับสนุนเป็นที่รวมของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งใช้วิธีการเช่นนี้ องค์การจะต้องให้การสนับสนุนโดยให้ความอิสระ ให้โอกาส ให้เวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุมปรึกษาทีม

2.3 เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์การ ในเทคนิควิธีการนี้ เป็นวิธีการในระดับขององค์การที่มุ่งต่อการทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ ซึ่งทำได้โดย

2.3.1 มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

2.3.2 ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าขึ้น

2.3.3 ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกในองค์การ

2.3.4 ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์การทุกๆด้าน มีการลงทุนมนการพัฒนาคนเทียบเท่ากับการพัฒนาในด้านอื่นๆ

3. ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การกำหนดขั้นตอนพัฒนาอาจกำหนดได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนขององค์การ ต้องมีแผนงานชัดเจน มีระบบและโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ มาสนับสนุนอย่างเพียงพอ และส่วนของบุคคล โดยที่ทุกคนจะต้องมีความสมัครใจ เต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือช่วยขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และต่อการพัฒนาการขององค์การให้เป็นอย่างดี ในการศึกษาที่พัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นระบบนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผสมผสานแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวไปแล้วนั้น ซึ่งสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

3.1 การสร้างบรรยากาศเปิด (Openess) ให้สมาชิกทั่วทั้งองค์การได้มีโอกาสได้รับทราบถึงความจำเป็นและมีประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.2 การพัฒนาวินัยทั้ง 5 ประการ (The five disciplines) แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐาน วิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร

3.3 ทำการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ

3.4 การพัฒนาตัวผู้นำ ให้เกิดทักษะต่างๆต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศที่สามารถนำพาทีมงานและบริการหน่วยงานต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ (Designer) บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) บทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) และผู้เรียนรู้ (Learner)

3.5 กำหนดรูปแบบการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลว่า ใครควรเรียนรู้เรื่องอะไร โดยวิธีการอย่างไร ถึงจะมีทั้งองค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญการที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน

3.6 กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเป็นทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทายและการสนับสนุน เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

3.7 พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทิศทางการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ หัวหน้า ผู้ร่วมทีม มีระบบการสอบอำนาจ (Empowerment) โดยมีหน้าที่หลักการที่ชัดเจนในด้านของการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่างๆ มีการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจทีมงาน ด้วยการประกาศเกียรติคุณและการตอบแทนด้วยการให้รางวัลตามสมควร

4. ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรพัฒนาให้พร้อม เพราะเป็นรากฐานที่ทำให้องค์กรก้าวเข้าไปในทิศทางที่ควรจะเป็น เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นรากฐานที่ทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะกุญแจสู่ความสำเร็จประการหลัก คือ การมีทรัพยากรบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นจะต้องมีรากฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพในเทคนิคการบริหาร 4 อย่าง คือ การกระจายอำนาจและเพิ่มการมีวินัยในตนเอง การมีความคิดที่เป็นระบบและลดความซ้ำซ้อน ประสิทธิภาพในการสื่อสารสนทนา และการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม

แนวการพัฒนา / การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2544. 13-18) ในสังคมความรู้ในยุคปัจจุบัน อุดมศึกษาควรจะทวีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคมไทยให้ดำรงอยู่อย่างมีคุณค่าในประชาสังคมโลก อุดมศึกษาจะต้องเป็นแหล่งที่พัฒนาสร้างสรรค์และแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ หรือเป็นขุมปัญญาของสังคม อุดมศึกษาจะเป็นแหล่งดูดซับและเผยแพร่องค์ความรู้สู่ประชาชนในรูปแบบต่างๆ เพื่อลดช่องว่างทางสังคม และอุดมศึกษาจะต้องเป็นแหล่งบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงกับระบบการผลิตของสังคม เพื่อให้สังคมไทยได้เกิดประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาของชาติให้มากที่สุด

การจัดการศึกษานอกจากจะเป็นไปเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุขแล้วระบบเศรษฐกิจใหม่ของโลกที่กำลังเพิ่มด้วยการแข่งขันด้วยการให้การศึกษาและฝึกอบรม เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและคุณภาพของบัณฑิตไทย โดยให้ความสำคัญกับองค์กรที่มีความรู้มากที่สุดนั้นยังเป็นเงื่อนไขของการพัฒนาประเทศให้ขึ้นอยู่กับการศึกษาโดยเฉพาะการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น ทั้งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทักษะในระดับที่สูงขึ้น และการวิจัยและการพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และความเข้าใจ การลงทุนการจัดการศึกษาของรัฐจึงเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งจะปรากฏผลในระยะยาว

ดังนั้น หากจะพิจารณาว่าการศึกษาคือช่วยสร้างทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสังคมแห่งการเรียนรู้ หรือการสร้างพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นกลจักรสำคัญเพื่อการพัฒนาประเทศในระบบเศรษฐกิจใหม่แล้ว ควรเริ่มต้นจากการกำหนดระดับคุณภาพหรือขีดความสามารถของบัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งจะเป็เป้าหมายพื้นฐานของการจัดการศึกษาในระดับต่างๆ ต่อไป

จุฑา เทียนไทย (2550. 79-86) ได้กล่าวว่ามหาวิทยาลัยจะก้าวสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการ และการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อาจกล่าวได้ดังต่อไปนี้

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และอุทิศตนอย่างเต็มที่ เพราะการก้าวออกมาจากความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนสิ่งที่อยู่รอบๆองค์กรมาก ไม่ว่าจะมิระเบียบกฎเกณฑ์ ระบบการทำงาน วัฒนธรรมการทำงาน (ที่เน้นประสิทธิภาพของบุคลากรมากขึ้น) และสิ่งอื่นๆ อีกหลายประการ ดังนั้นหากขาดผู้นำที่มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดนี้ได้ มหาวิทยาลัยจะไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเท่าที่ควร การทำงานก็เป็นรูปแบบเดิมโดยเฉพาะในส่วนที่เป็นข้อเสียของระบบราชการ คือ ค่อยเป็นค่อยไป ไปอย่าง

เรื่อยๆ และจะมีข้าราชการบางคนที่ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ซึ่งจะเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์กร

มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ไม่ว่าจะเป็ระบบการเงิน เจ้าหน้าที่งานบริหารงานบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านการวิจัย งานด้านนิสิตนักศึกษา งานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง งานด้านการดูแลอาคารสถานที่ศึกษาและภูมิทัศน์ของความเป็นชุมชนทางวิชาการ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ต้องวางระบบการทำงานเป็นอย่างดี เพื่อการบริหารงานในแต่ละวันและในอนาคต นอกจากนี้ระบบดังกล่าวจะเป็นระบบที่อยู่บนพื้นฐานของธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งมีการตรวจสอบได้ สามารถป้องกันการทุจริตได้เป็นอย่างดี พนักงานมหาวิทยาลัยและบุคลากรต่างๆ มีส่วนร่วมในการกำหนดระบบต่างๆ ระบบมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมต่อประชาคม ฯลฯ หากขาดการวางระบบงานที่ดีแล้ว ดังนั้นหากระบบที่ดีก็จะสามารถป้องกันความยุติธรรมและข้อขัดแย้งได้เป็นอย่างดี สิ่งนี้เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการวางกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการบริหารระบบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นไปอย่างสอดคล้องกับพื้นฐานลักษณะของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ตลอดจนสิ่งแวดล้อมรอบๆมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ดี (Structure) โครงสร้างองค์กรในที่นี้ หมายถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

ประการที่หนึ่ง ต้องมีการสะสมความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาอย่าง (Specialization) ของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่พร้อมทำงานตามที่ได้รับมอบหมายนั่นก็คือ ทักษะความชำนาญ และความรู้ของบุคลากรต้องมีความพร้อมอยู่เสมอ

ประการที่สอง การจัดแผนก (Departmentalization) จะต้องมีความเหมาะสม เช่น การจัดแผนกพนักงานต้องไม่มีมากจนทำให้ต้นทุนสูงแต่ในเวลาเดียวกันก็ต้องมีให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้บริการ เช่น นักศึกษา นิสิต คณาจารย์ ประชาชนผู้มาติดต่อ ฯลฯ และหากแผนกใดมีการใช้พนักงานที่มากจนเกินไปก็ต้องพยายามตัดทอนหรือแบ่งปันช่วยเหลือแผนกอื่นๆ แต่ที่สำคัญ คือ การประหยัดต้นทุนให้เหมาะสม

ประการที่สาม สายบังคับบัญชา (Chain of Command) จะต้องมีการปรับให้สั้นลงและมีลักษณะแบนราบ เพื่อความรวดเร็วในการประสานงาน เพื่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เข้ามาสู่มหาวิทยาลัย

ประการที่สี่ ช่องทางการควบคุม (Span of Control) ของผู้บังคับบัญชาที่มีจะมีจำนวนพนักงานของตนต้องมีความเหมาะสม และมีปริมาณที่พอเพียง มิฉะนั้นภาระงานของผู้บังคับบัญชาบางคนจะมีมากน้อยไม่เท่ากัน ดังนั้นเรื่องนี้จำเป็นต้องมีการพิถีพิถัน ส่วนจำนวนผู้บังคับบัญชาจะมากน้อยเพียงใด ก็ต้องขึ้นอยู่กับจำนวนของทรัพยากรของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่สามารถจะจุนเจือกันได้

ประการที่ห้า เรื่องการตัดสินใจ (Decision-Making) ไม่ว่าจะป็นรูปแบบใด ไม่ว่าจะป็นแบบรวมอำนาจในการตัดสินใจให้อยู่ในหมู่ของบริหารมหาวิทยาลัยในระดับสูง (Top Management) เท่านั้น หรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Decentralization) ให้ผู้บริหารระดับรองๆหรือระดับล่างมีอำนาจในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามหากมีการกระจายอำนาจเกิดขึ้นก็น่าจะเป็นแบบให้สิทธิอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ เพื่อความคล่องตัว รวดเร็ว และแสดงความเชื่อใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ว่าสามารถกระทำได้ ซึ่งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างความพึงพอใจของบุคลากร

ประการที่หก โครงสร้างที่มีลักษณะเป็นทางการ (Formalization) เช่น การมีรูปแบบมาตรฐาน ระเบียบ กฎเกณฑ์ คำสั่งที่กำหนดให้ทุกคนต้องกระทำตามนั้นมิได้แต่ไม่ควรมีมากเกินไปจนทำให้ไม่คล่องตัวในการบริหารงาน เพราะบางทีกฎหมายบางมาตราที่มีได้ผ่านการกรองมาเป็นอย่างดี ก็อาจเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติได้ยาก และไม่มีความสะดวก

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ตลอดชีวิต มีความสำคัญมากนับว่าเป็นหัวใจของการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งมีหลายรูปแบบ และมีขอบข่ายกว้างขวางมาก มนุษย์สามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆจากสภาพการดำรงชีวิต สภาพแวดล้อม สังคมที่เกี่ยวข้อง เรียนรู้กฎเกณฑ์ต่างๆเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ทุกคนเกิดมาต้องมีการเรียนรู้ อาจเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือจากคนอื่นๆ จากสิ่งอื่นๆ ยิ่งเรียนรู้ได้มากกว่าใด ก็ยิ่งเป็นการแบ่งแยกให้เห็นความแตกต่างไปจากสัตว์มากขึ้นเท่านั้น ความสามารถในอันที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จและความพึงพอใจต่อชีวิตของบุคคลตั้งแต่เกิดมา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539 : 22) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้นำมาซึ่งความเข้าใจในสถานะที่ตนเองเป็น และเผชิญอยู่ ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสถานะความเป็นไปของโลก ของสังคม คู่แข่งขัน มีความเข้าใจในวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่อการประเมิน วิเคราะห์เพื่อทำการตัดสินใจในความผิดพลาด ความล้มเหลวในอดีตเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น การเรียนรู้จึงเป็นคำตอบแห่งความสำเร็จของบุคคลทุกคน ทุกองค์กร และทุกสังคม จนอาจกล่าวได้ว่า “ในปัจจุบันไม่มีใครจะสามารถอยู่รอด หรือประสบความสำเร็จได้ถ้าไม่มีการเรียนรู้”

พิจิตร กุลละวณิชย์ (พิจิตร กุลละวณิชย์, อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2539 : 21) กล่าวว่า การเรียนรู้ควรจะทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ควรที่จะมีการถ่ายทอดสิ่งที่

ดึงมาให้ผู้นุชนรุ่นหลัง ที่สำคัญการเรียนรู้จะต้องควบคู่ไปกับคุณธรรมแล้วนำสิ่งที่เรียนรู้มาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ส่วนร่วม และสังคม จึงได้ชื่อว่า “สังคมแห่งการเรียนรู้”

ความหมายการเรียนรู้

จากความหมายของการเรียนรู้ ได้มีผู้ที่กล่าวถึงและให้ความหมายไว้ดังนี้

เบอร์ตัน (Burton , อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533 : 38) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและเป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) ซึ่งทำให้บุคคลได้สนองความต้องการของตนเองและจะทำให้สามารถต่อสู้กับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

แฮร์ริส และชวอนน์ (Harris and Schwahn อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533 : 38) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ และนำเสนอประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การเรียนรู้ในฐานะเป็นผลผลิต (Learning as Product) โดยเน้นให้เห็นความสำคัญของผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย นั่นคือ ผลของการเรียนรู้ (Outcome of Learning) ซึ่งได้มาจากประสบการณ์

2. การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Learning Process) โดยที่จะเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์ และกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนรู้ จนกระทั่งทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

3. สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning as Function) เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาสาเหตุที่สำคัญๆ ในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ อาทิ แรงจูงใจ ความตั้งใจในการเรียนรู้หรือการถ่ายโอนการเรียนรู้

วีรเวช มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 19) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจำแนกได้ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะและทัศนคติ การเรียนรู้สมบูรณ์จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีใช้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกที่มองเห็นด้วยตาอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงพฤติกรรมอันประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกลึกต่างๆ เป็นต้น

การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Building an organization learning capability) ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning capability) คือ ชุดของความสามารถหลัก (Set of core competencies) ซึ่งถูกกำหนด เช่น ความรู้เฉพาะด้าน (Special knowledge) ทักษะ (Skill) และวิธีการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี (Technology know-how) ซึ่งทำให้องค์กรเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และกระบวนการภายในองค์กรซึ่งสามารถทำให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม (Kreitner and Kinicki 2001 : 677)

แนวความคิดของความสามารถในการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้เป็นเครื่องมือขององค์กรในการคาดการณ์ล่วงหน้าและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยความสามารถในการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มโอกาสทำให้เกิดความเข้าใจ สิ่งที่จะช่วยในการสนับสนุนความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรที่มีความสำคัญมี 2 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก (facilitating factors) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวกเป็นผลมาจากโครงสร้างภายในองค์กรและกระบวนการ ซึ่งผลกระทบต่อความยากง่ายสำหรับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และประสิทธิผลในการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความสะดวก 10 ลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความจำเป็นในการพิจารณาสิ่งต่างๆอย่างละเอียด (Scanning imperative) 2) ช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Performance gap) 3) การให้ความสำคัญในเรื่องการวัดผลหรือประเมินผล (Concern for measurement) 4) ความรู้สึกชอบการทดลอง (Experimental mindset) 5)บรรยากาศของการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ (Climate of openness) 6) การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous education) 7) ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Operational variety) 8) การให้การสนับสนุนจากหลายฝ่าย (Multiple advocates) 9) ความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Involved Leadership) 10) ความคิดเชิงระบบ (System perspective)

2. วิธีการเรียนรู้ (Learning Mode) วิธีการเรียนรู้ได้แสดงให้เห็นวิธีการที่หลากหลายซึ่งองค์กรได้พยายามสร้างสรรค์และทำให้เกิดการเรียนรู้มากที่สุด นักวิจัยพฤติกรรมองค์กรชื่อ Danny Miller ได้กำหนดวิธีการเรียนรู้ที่สำคัญ 6 ลักษณะคือ

2.1 การเรียนรู้โดยการวิเคราะห์ (Analytic learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นผ่านการรวบรวมอย่างเป็นระบบของสารสนเทศภายในและสารสนเทศภายนอก องค์กร โดยสารสนเทศมีแนวโน้มที่เป็นเชิงปริมาณและวิเคราะห์ผ่านระบบที่เป็นทางการ

2.2 การเรียนรู้โดยการสังเคราะห์ (Synthetic learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยมีสัญชาตญาณ (Intuitive) และเป็นเรื่องทั่วไปมากกว่าการเรียนรู้โดยการวิเคราะห์ วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการเน้นการสังเคราะห์สารสนเทศที่มีความสลับซับซ้อนจำนวนมาก โดยการใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)

2.3 การเรียนรู้โดยการทดลอง (Experimental learning) วิธีการเรียนรู้แบบนี้คือวิธีการเรียนรู้ที่มีเหตุผล โดยขึ้นอยู่กับผลการทดลองและการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการทดลอง

2.4 การเรียนรู้โดยการเกิดปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactive learning) วิธีการเรียนรู้

แบบนี้ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Learning – by -doing) มากกว่าการใช้กระบวนการหรือวิธีการที่เป็นระบบ และวิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Exchange of information) ระหว่างกัน

2.5 การเรียนรู้โดยการกำหนดโครงสร้าง (Structural learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีระเบียบแบบแผน โดยขึ้นอยู่กับการใช้งานในลักษณะงานประจำภายในองค์กรซึ่งมีการกำหนดกระบวนการและขั้นตอนที่มีมาตรฐานอย่างชัดเจนในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

2.6 การเรียนรู้โดยสถาบัน (Institutional learning) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยการมีส่วนร่วมขององค์กรและโมเดลของค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) การปฏิบัติ (Practices) ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหรือจากผู้บริหารระดับอาวุโส (Senior executives) พนักงานจะเรียนรู้โดยการสังเกตจากสิ่งที่อยู่รอบๆตัวหรือผู้บริหารระดับอาวุโส

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้

วิจิตร อวະกุล (วิจิตร อวະกุล, อ้างถึงใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล 2546 : 33-35) อธิบายปัจจัยต่างๆที่ทำให้เกิดการเรียนรู้มีอยู่หลายประการ

1. ความสนใจ (Interests) เป็นภาวะจิตใจของบุคคลจذจ้อและปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อไปตอบสนองกับความต้องการ เช่น ความต้องการเอาไปประกอบอาชีพ

2. ความต้องการ (Need) ความต้องการของมนุษย์ หมายถึง สภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านั้น ความต้องการแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Need) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น ต้องการอากาศหายใจ ต้องการอาหาร เป็นต้น

2.2 ความต้องการในสิ่งจรโลงใจ หรือความต้องการทางใจ เช่น ความต้องการการยอมรับ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย ซึ่งมีความจำเป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคม และจิตใจ การที่บุคคลพยายามแสวงหาให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่นี้เอง เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาประสบการณ์จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3. ความพึงพอใจในการเรียนรู้ (Readiness) หมายถึง สภาวะที่บุคคลยังอยู่ในเกณฑ์หรือสภาพที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก่อน เรียกว่า ความพร้อมในการเรียนรู้เป็น

ผู้ใหญ่หรือพอที่จะรู้หรือทำเรื่องนั้นเรื่องนี้ได้ ความพร้อมในการเรียนรู้มักขึ้นอยู่กับอายุ ประสบการณ์ สติปัญญา ในระยะเวลาหนึ่งๆ

4. การจดจำสิ่งที่เรียน (Retention) หมายถึง สภาวะสติปัญญาในการจดจำสิ่งต่างๆที่ได้เรียน ได้เห็น ได้รู้มานั้น จำไว้ได้นานเพียงไร วิธีช่วยความจำของผู้ใหญ่ คือ การให้ทำซ้ำ ทำบ่อยๆ จดบันทึกและทบทวนอยู่เสมอ เป็นต้น

5. การกระตุ้นเตือน (Motivation) มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใด ย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำหรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้น ย่อมจะมีประสิทธิภาพกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีกระตุ้นเตือน แรงจูงใจ ดังนั้น บุคคลที่จะเรียนรู้หรือประกอบกิจการงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยแรงจูงใจ ถ้าปราศจากแรงจูงใจแล้วการเรียนรู้ย่อมได้รับผลน้อยลง ซึ่งแรงจูงใจมี 2 ประเภท

5.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ได้แก่ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ความต้องการได้รับความสำเร็จ ฯลฯ

5.21 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ได้แก่ สิ่งของ รางวัล ตำแหน่ง ผลประโยชน์ ฯลฯ แรงจูงใจภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในด้วย แรงจูงใจยิ่งมากเท่าใด การเรียนรู้ก็เกิดมากขึ้นเท่านั้น แต่บางครั้งเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้ว การเรียนรู้จะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย

6. การจูงใจ (Persuasion) บุคคลจะเรียนรู้ได้มากน้อยอยู่ที่การชี้แนะ จูงใจ กระตุ้นเตือน บุคคลจึงจะเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ต่อเมื่อได้มีแรงจูงใจกระตุ้นเตือนมาจากภายใน และภายนอก ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งมักจะทำการเรียนรู้ไม่ได้เต็มที่ แต่แรงจูงใจที่เกิดจากภายในก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าแรงจูงใจที่เกิดจากภายนอก

ดังนั้น ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ คือ ความพร้อมทางด้านสติปัญญา ตัวบุคคล และเกิดจากความต้องการ ความสนใจ และเกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก ที่อาจจะเรียกว่าสิ่งเร้าที่เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

การจัดระดับของการเรียนรู้ในองค์กรว่ามีลักษณะมากน้อยเพียงใดนั้น ดนัย เทียนพุด (2540 : 19) ได้แบ่งระดับของการเรียนรู้ในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การเรียนรู้ของตัวบุคคล (Individual Learning) โดยหัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด (Concept) ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นรูปแบบของการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Function) การสั่งการตนเอง (Self-directed Management) และการจัดการความคิดที่แตกต่าง

3. การเรียนรู้ขององค์กร(Organization Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดขององค์กรซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเรียนรู้ของทีม เป็นการเรียนรู้แลกเปลี่ยนร่วมกันทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นการเรียนรู้แบบริเริ่มสร้างสรรค์และมีการปรับประยุกต์อย่างเหมาะสม

การเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการมองถึงสิ่งใหม่ๆถึงบทบาทและทักษะของผู้นำในองค์กร รวมถึงเครื่องมือที่จะช่วยจัดการหรือควบคุมภายในองค์กรและกระตุ้นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากในการเรียนรู้ของการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีที่นำมาเผยแพร่และทฤษฎีที่นำไปใช้ สามารถอธิบายการเรียนรู้ได้ดังนี้

1. สามารถตอบสนองความหลากหลายของวัตถุประสงค์ และการจัดการความหลากหลายของรูปแบบ การเรียนรู้ การปรับตัว (Adaptive learning) จะเกี่ยวข้องกับพัฒนา ความเข้าใจและความสามารถในการจัดการรับสถานการณ์ใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งการวิเคราะห์สิ่งที่ผ่านมาแล้ว เพื่อจะมองถึงการปรับปรุงและการแก้ไข เพื่อให้บรรลุความต้องการใหม่ๆ ซึ่งจะเกี่ยวกับคำถามที่ว่า 1) เราทำกำลังทำอะไร 2) ลักษณะที่ดีที่สุดคืออะไร 3) อะไรคือสิ่งที่เราสามารถทำให้ดีที่สุด เราจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้อย่างไร ซึ่งการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ ในการมองถึงงานและรายละเอียดขององค์กร ซึ่งถือเป็นการก้าวไปข้างหน้า

การเรียนรู้เป็นการสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ๆในการทำงาน การเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ในการทำงาน (Generative learning) ซึ่งเกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่า 1) พวกเราทำอะไรบ้าง 2) ปัญหานั้นเกิดคืออะไร 3) ทางเลือกที่เราสามารถทำได้คืออะไร

2. ทำให้เกิดผลลัพธ์จากความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการวิเคราะห์การปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3. ควรจะให้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและกระบวนการเช่นเดียวกับภาระหน้าที่และผลลัพธ์ในองค์กร โดยผู้บริหารจะสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ปฏิบัติในฐานะที่เป็นผู้นำที่มีความสามารถแต่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลนั้นจะทำให้สามารถสร้างความรู้สึกที่เป็นเจ้าของในกิจการได้ และจะทำให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมมากขึ้น

4. ควรจะพัฒนาวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องให้การสนับสนุนการจำแนกความสามารถ และการประเมินหลักเกณฑ์ของโมเดลเกี่ยวกับจิตวิทยา (Mental models) ซึ่งได้แก่ ความเชื่อ (Beliefs) ข้อสมมติฐาน (Assumptions) ค่านิยม (Values) และทฤษฎี (Theories) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยจำแนกหลักการของทฤษฎี

ออกจากการนำทฤษฎีไปใช้ ซึ่งทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นและมีความสามารถที่จะคิดอย่างรอบคอบและมีหลักเกณฑ์ของตนเอง ซึ่งในบางครั้งหลักการในการดึงดูความสนใจของพนักงานคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน

โดยวิสัยทัศน์นี้จะป็นข้อความที่บรรยายถึงลักษณะหรือแนวคิดที่สำคัญขององค์กรที่ ต้องการจะเป็นในอนาคตมากกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ ได้แก่

1. ทิศทางในการปฏิบัติงานขององค์กรและการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งเป็นการมุ่งการเรียนรู้หรือการมุ่งพัฒนาสมาชิกในองค์กร
2. เป็นการเน้นสมาชิกทั่วทั้งองค์กรมากกว่าที่จะมุ่งเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งแนวความคิดนั้นจะเป็นการเรียนรู้ของบุคคลในระบบการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์กรจะทำการทดสอบเพื่อจำกัดการเรียนรู้ของพนักงาน
3. มีการกำหนดว่าองค์กรมีกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โยการมุ่งการเรียนรู้กับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในขณะที่เดียวกับการเรียนรู้ของบุคคล
4. ทำให้เห็นภาพอย่างชัดเจนว่า ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องที่สุดในการเรียนรู้ของบุคคลโดยตรง ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2. แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้คือ สำหรับนักปฏิบัติการจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

6. การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจน อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี้คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3. จิตความสามารถ (Competency) ขององค์กรและของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ

4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในสาขาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการจัดการด้วย

ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

งาน พัฒนางาน

คน พัฒนาคคน

องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

สัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว

การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ

การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง

การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการ

ดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. คน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. กระบวนการความรู้ นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM

หลักสำคัญของการจัดการความรู้

การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน Tacit เป็นความรู้ที่ชัดเจน Explicit ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้ในองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการจัดการคน ให้สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการบริหารจัดการให้คนที่มีความรู้ฝังอยู่ในตัวถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่น ๆ ที่ต้องการรู้นั้นๆ ด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม เช่น เอกสารคู่มือ การสอนงานแบบเป็นที่เลี้ยงประกบ (เหมาะสำหรับงานที่ต้องใช้ความชำนาญ การสังเกตจากของจริง ต้องประกบคู่ทำงานกันให้เป็นตัวตายตัวแทนก่อนที่ที่เลี้ยงจะต้องอำลาจากวงการไป) หรือจะทำในรูปแบบสื่อต่าง ๆ แต่ที่สำคัญจะต้องจัดการให้เป็นระบบที่สามารถเข้าถึงและนำมาใช้ได้อย่างสะดวก มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

สรุปได้ว่า “การจัดการความรู้หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้ คนที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน (Right Knowledge – Right People – Right Time)

หลักการจัดการความรู้

1. ก่อนเริ่มดำเนินการใดๆ จะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนว่าสิ่งที่องค์กรต้องการจากการจัดการ ความรู้คืออะไร เรียกว่า กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ซึ่งการกำหนดเป้าหมาย อาจจะพิจารณาจากยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือจากปัญหาขององค์กร เช่น ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพ ความรู้ที่องค์กรสั่งสมไว้ในตัวบุคลากรที่กำลังเกษียณอายุไปในเวลาอันใกล้ อาจกำหนดเป้าหมายว่า “มีระบบเครือข่ายถ่ายทอดประสิทธิภาพความรู้ จากพี่สู่น้อง” เป็นต้น

เมื่อได้เป้าหมายแล้วก็ต้องวางแผนและกิจกรรมที่จะสนับสนุนตาม 6 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า วงจรการจัดการความรู้ (Change Management Process) ดังนี้

- 1.1 ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำให้คนในองค์กรอยากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ความรู้จนทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและการเรียนรู้
- 1.2 การสื่อสาร ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร และ ทำอย่างไร โดยสื่อสารอย่างต่อเนื่องจนการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนกลายเป็นวัฒนธรรม
- 1.3 กระบวนการและเครื่องมือ ซึ่งกระบวนการหลักๆ ในการจัดการความรู้มี 7 กระบวนการซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ส่วนนี้เป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ทั้งหมด
- 1.4 การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ให้กับคนในองค์กรไม่ว่าจะฝึกอบรม เอกสาร หรือไฮเทคอย่างไรก็ได้ ตามความเหมาะสมขององค์กร ที่สำคัญคือพยายามสอดแทรก ความรู้ด้านการจัดการความรู้เข้าไปบ่อย ๆ
- 1.5 การวัดผล การดำเนินการตามแผน ผลผลิตที่ได้และผลสัมฤทธิ์จากการจัดการ ความรู้ ในช่วงแรกของการดำเนินการอาจจะวัดเพียงความก้าวหน้าตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดใน แผนก็พอ
- 1.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการจูงใจให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยน พฤติกรรมให้สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น

การจัดการความรู้ในระดับอุดมศึกษา

การบริหารองค์ความรู้เป็นเรื่องใหม่และ การอุดมศึกษาจำเป็นจะต้องเรียนรู้มากขึ้นเกี่ยวกับ เรื่องนี้ เศรษฐกิจของโลกได้ปรับเปลี่ยนจากเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตด้านอุตสาหกรรมสู่ เศรษฐกิจที่ ทุกวันนี้รู้จักกันในนามของเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยความรู้ (Knowledge-driven economy หรือ

Knowledge-based economy [KBE]) ในลักษณะที่คุณค่าต่าง ๆ ได้มาจากองค์ความรู้ การปรับเปลี่ยนในลักษณะนี้สู่เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยความรู้ ซึ่งมีความรู้เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) 3 ประการด้วยกัน (Lee 2001 : 208)

จากความสำเร็จของงาน ซึ่งมีทรัพยากรเป็นฐานสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งขับเคลื่อนโดยนวัตกรรม

ในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ประการแรกนี้ คือ การเคลื่อนไหวจากเศรษฐกิจที่มีอุตสาหกรรมและกลไกกรรมเป็นฐานสู่ความรู้เป็นพื้นฐาน (KBE) ความสำเร็จของงานทั้งหลายเกิดขึ้นจากนวัตกรรมมากขึ้นทุกที ส่วนหนึ่งของความงอกงามนี้เป็นผลมาจากผลงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา ตัวป้อนทางแรงงานและการลงทุนยังคงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ แต่ความงอกงามใหม่ ๆ ส่วนใหญ่นั้น เกิดขึ้นจากนวัตกรรม บริษัทฯ และกิจกรรมทางด้านเครือข่ายสารสนเทศเป็นตัวอย่างซึ่งมีกำไรถึง 70-75% จากลิขสิทธิ์ทางปัญญา ความรู้และนวัตกรรม และเพียง 30% หรือน้อยกว่า จากแรงงานและทรัพยากรอื่น ๆ จากการขาดแคลนทรัพยากรและผลตอบแทนที่ลดลงสู่ความรู้มหาศาล และผลตอบแทนที่เพิ่มพูนขึ้น

ในอดีตนั้น ความสำเร็จของงานส่วนใหญ่มาจากทรัพยากรต่าง ๆ บุคคลที่ร่ำรวยที่สุดในโลกเกี่ยวข้องกับแหล่งทรัพยากร เช่น น้ำมัน ร็อกกี้เฟลเลอร์ (Rockefeller) และสุลต่าน แห่งบรูไน เป็นตัวอย่างที่ดี ทุกวันนี้บุคคลที่ร่ำรวยที่สุดในโลก เป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับความรู้ เช่น บิล เกตส์ (Bill Gates) ในอดีตทรัพยากรมีอยู่จำกัดน้อยมาก และเราเห็นว่าทรัพยากรนั้นลดน้อยลงทุกที ทุกวันนี้เราใช้ความรู้ซึ่งมีอยู่โดยเสรีทั่วไป ความรู้เป็นปัจจัยที่มีเอกลักษณ์ คือ ยิ่งมีการใช้และมีการแลกเปลี่ยนกันเท่าใด ยิ่งก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงขึ้นเท่านั้น ดังตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนในเรื่องของเศรษฐกิจบนเครือข่ายข้อมูล (Internet) และนี่ก็คือกระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงเป็นประการที่สอง

จากการปรับให้สิ่งที่รู้จักดีแล้วให้สมบูรณ์แบบขึ้นในสิ่งแวดล้อมคงที่ ผู้การไขว่คว้าสิ่งที่ยังไม่รู้จัก ซึ่งยังไม่สมบูรณ์ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

เรามีประสบการณ์ของการเปลี่ยนแปลงจากความมั่นคง จากความคงที่ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ในปัจจุบัน ตัวอย่างในเรื่องนี้ได้แก่ วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ที่สั้นลงทุกที และความผันผวนของทักษะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวดเร็วมากกว่าสองเท่า วิศวกรซึ่งได้รับการฝึกฝนอบรมเมื่อ 6 ปีที่แล้ว มีความสามารถที่เป็นประโยชน์ในปัจจุบันแค่เพียงครึ่งเดียวของวิศวกรที่เพิ่งได้รับการอบรมในปัจจุบัน เพราะว่าโลกได้เคลื่อนไหวไปไกล และเทคโนโลยีก็เปลี่ยนแปลง ไปมาก ดังที่เรียกกันว่า "ปริญญาครึ่งชีวิต" ตามข้อเขียนของ ลี วันคินได้ผ่านพ้นไปแล้ว ที่เราจะคาดหวังได้ว่า ทักษะซึ่งได้รับการถ่ายทอดในโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษาจะคงอยู่และใช้ได้ ชั่วชีวิต ขณะนี้เรากำลังก้าวเข้าสู่ยุคที่จำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทำให้ความสามารถของตัวคุณก้าวนำการเปลี่ยนแปลงให้จงได้ นั่นคือ เรียนรู้ เรียนซ้ำใหม่ ลบ

สิ่งที่เรารู้ไว้เดิม และเรียนรู้ใหม่อีกครั้ง ทุกวันนี้เราไม่สามารถที่จะทำให้สิ่งที่เรารู้จักดีนั้นสมบูรณ์แบบได้ อุปมาเสมือนหนึ่งการนั่งอยู่ในรถไฟ และถ่ายภาพของทิวทัศน์ที่สวยงามภายนอก ถ้าเราพยายามที่จะใช้เวลาที่จะทำให้ภาพออกมาอย่างสมบูรณ์แบบ คงจะเป็นไปไม่ได้ เพราะทัศนียภาพเหล่านั้นผ่านไปอย่างรวดเร็วในขณะที่รถไฟแล่นไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้น แทนที่จะทำให้สิ่งที่เรารู้จักแล้วมีสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ความสำคัญกลายเป็นการไขว่คว้าสิ่งที่ยังไม่รู้จัก ยังไม่เข้าใจในลักษณะที่ไม่สมบูรณ์แบบ ความเข้าใจผิดที่ปรากฏอยู่ทั่วไปนั้นมีอยู่ว่า เศรษฐกิจที่มีความรู้เป็นพื้นฐานนั้นเกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีสารสนเทศและอุตสาหกรรมไฮเทค ตลอดจนธุรกิจที่มีการสร้างสรรค์สูงสุด ด้จธรรม ที่เกี่ยวกับ KBE ก็คือ ทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งทุกฝ่ายในระดับอุดมศึกษานั้นจำเป็นต้องรู้จักและใช้ KBE นี้ในการปฏิบัติงานของตน ไม่ว่าจะเป็น อุตสาหกรรมไฮเทค หรืออุตสาหกรรมพื้นบ้าน และการเกษตรกรรม ทั้งนี้เป็นเพราะไม่ว่าจะทำงานใด ๆ ก็ตาม ทุกคนจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ และนำความรู้ที่ได้มานั้นไปใช้ เพื่อก่อให้เกิดความแตกต่าง (พรชูลี อาชาวอรุณ 2553 :1)

นัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสู่เศรษฐกิจขับเคลื่อนโดยความรู้ นั้น ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา โดยทำให้สถาบันเหล่านี้จำเป็นต้องมีความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เพื่อที่จะยังคงสนองตอบและชี้นำสังคมได้ตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รายการต่อไปนี้เป็นแนวทางที่จะมีประโยชน์ในอนาคตอันใกล้ต่อสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยควรที่จะนำเอาองค์ประกอบของการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ และการนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติพันธกิจของมหาวิทยาลัยมากขึ้น ในลักษณะที่ทำให้มหาวิทยาลัยกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และก่อก่อให้เกิดระบบการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ควรจะร่วมมือกัน เพื่อแสวงหาสมการที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด อันจะเป็นมาตรฐานของทุก ๆ มหาวิทยาลัย เพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์หรือขายและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ในลักษณะนี้ มหาวิทยาลัยในฐานะกลุ่มอาจจะเพิ่มและจัดเก็บความรู้ที่แต่ละ ฝ่ายเข้าถึงเพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างในพันธกิจของตน และในคุณภาพของโปรแกรม ซึ่งจัดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม ด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีและทักษะต่าง ๆ ที่ทันสมัยอย่างรวดเร็วเช่นกัน มหาวิทยาลัยมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการเน้นการฝึกฝนเพื่อให้ความสามารถในการทำงาน ความสนใจพิเศษควรมีไว้ให้แก่การศึกษาและการฝึกฝน อย่างต่อเนื่อง คงจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งถ้ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนให้วิธีการ ปฏิบัติงานของตนใหม่อยู่เสมอ เพื่อที่สนองตอบต่อเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สาระสำคัญที่เป็นแกนกลางของพันธกิจของสถาบันการศึกษาทุก ๆ ระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับอุดมศึกษาก็คือ ความรู้ ดังที่ได้กล่าวถึงในพันธกิจของการอุดมศึกษาว่าเป็นการสร้างการถ่ายทอดและการเผยแพร่ความรู้ สถาบันจึงควรพัฒนาและยังคงมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยใช้ความรู้และทักษะของประชาคมให้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หน้าที่ใด สถานที่ใด เพื่อบรรลุพันธกิจดังกล่าว

ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยนั้น คงเส้นคงวากับเอกสารที่เขียนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การวิเคราะห์ข้อความพันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็นตัวอย่างซึ่งแสดงให้เห็นความพ้องต้องกันระหว่างสถาบันว่า ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบที่จะติดตามและเผยแพร่ความรู้ ข้อความดังกล่าวนี้อ้างถึงภารกิจสำคัญทางสังคมที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องยึดถือไว้เป็นสรณะ ถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ออลเลน (Allen 1988 : 32) ได้บ่งชี้เป้าหมายร่วมกันหลายเป้าหมาย ด้วยข้อความที่กล่าวถึงการค้นพบ การได้มาและการสร้างความรู้ (วิจัย) การถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ (การสอน) การใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาของมนุษยชาติ เพื่อผลประโยชน์ของสาธารณชนและการอนุรักษ์ความรู้ในห้องสมุด พิพิธภัณฑต่าง ๆ (อนุรักษ์วัฒนธรรม) ในลักษณะเดียวกัน ลอง (Long 1992 : 62) ได้บ่งชี้เป้าหมายตามหน้าที่ของวัตถุประสงค์การอุดมศึกษาโดยเสนอแง่มุมหรือความรับผิดชอบที่สมกัน 3 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาเอกัตบุคคลให้มีความรู้
2. ความสามารถและทักษะกว้างขวาง บรรลุวุฒิภาวะและมีหลักการอันเป็นเอกลักษณ์ในตน
3. ความรับผิดชอบของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในการแสวงหา สร้าง ขยาย และเผยแพร่ความรู้และวัฒนธรรม

ความรับผิดชอบของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเพื่อความผาสุกในสังคมมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรซึ่งมีความรู้เป็นฐานในธรรมชาติของตนเอง และองค์กรลักษณะนี้ ประชาคมได้ความรู้และทักษะที่จำเป็นจากหลาย ๆ แหล่งทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และนำเอาความรู้และทักษะเหล่านั้นมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยที่มีความตระหนักอยู่เสมอว่าทุกคนทำงานอยู่ภายในชุมชนวิชาการที่ไม่เน้นผลกำไร แต่เน้นความก้าวหน้าของสังคม ในปัจจุบันการจัดการความรู้ปรากฏอยู่ทั่วไป และได้รับความเอาใจใส่อย่างสูงในวงการธุรกิจ มีการจัดการระบบ ที่มีกระบวนการจัดการซึ่งเรียกว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้ ดาร์กเกอร์ (Drucker 1999 : 127) ซึ่ง ถือว่าเป็นตัวการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ๆ โดยที่มหาวิทยาลัยปัจจุบันนั้นกำลังมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปสู่การประมวลความคิด เกี่ยวกับการฝึกฝนผู้คนสู่วิชาชีพต่าง ๆ ให้แก่

สังคม โดยจบไปเป็นบัณฑิตที่มีความสามารถทางวิชาชีพ หรือเป็นแรงงานที่มีคุณภาพ การอุดมศึกษาจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงพันธกิจของการพัฒนาคนสู่งาน

จากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้ ปรากฏสิ่งที่ขัดแย้งกันระหว่างความเป็นจริงความเป็นจริงในชั้นเรียนในมหาวิทยาลัย และสิ่งที่พบในโลกแห่งการทำงาน ความขัดแย้งเหล่านี้ ยิ่งชัดเจนมากขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าสู่มหาวิทยาลัยเพื่อศึกษาต่อ อาจจะเป็นไปได้ว่า มหาวิทยาลัยไม่สามารถสนองต่อความต้องการของบุคลากรในโลกแห่งการทำงานทุก วันนี้ได้ และองค์ประกอบต่าง ๆ ใหม่ ๆ และควรจะมีการบรรลุองค์ประกอบใหม่ ๆ เข้าไปในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อลดช่องว่างที่กำลังขยายกว้างขึ้นทุกที ระหว่างการอุดมศึกษาแบบดั้งเดิมกับความต้องการของโลกปัจจุบันที่เน้นความ เข้มข้นของความรู้ใหม่ ๆ ความรู้ที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว และมีนวัตกรรมเป็นฐาน องค์ประกอบดังกล่าวก็คือการบริหารความรู้ในการอุดมศึกษาในฐานะที่เป็นระบบ หลักซึ่งจะต้องได้รับการทุ่มเทอุทิศจากประชาคมของมหาวิทยาลัยทั่ว ทุกคนนั่นเอง

ลักษณะการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

1. โഴ้ความรู้ มิติ 2 มิติสำคัญในกระบวนการความรู้ ได้แก่ ภายใน ภายนอก ความตระหนัก และการตอบสนอง ถ้ามองในรูปของ แมตริกซ์ ความรู้ว่าจะได้รับการจัดกระทำเป็น 4 ประเภท ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในวัฏจักรของความตระหนัก การตอบสนองภายในต่อการตอบสนอง ภายนอก และในที่สุดก่อให้เกิดความตระหนักภายนอก ซึ่งจะกระตุ้นให้มีการสร้าง โซ้ใหม่ของความตระหนักภายในขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

2. ปัญหาความรู้ 4 ประการ ปัญหาแรก คือ ความไม่แน่นอนซึ่งได้มาจากการขาดข้อมูลสารสนเทศ ปัญหาที่สอง คือ ความซับซ้อนซึ่งได้จากการมีข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลายและมากมายเกินไป ปัญหาประการที่สาม คือ ความเป็นสองแง่สองมุมซึ่งเกิดจากการขาดความรู้ และปัญหาที่สี่ คือ การมีข้อมูลที่มีความสำคัญใกล้เคียงกันมากกว่าหนึ่ง อันเกิดจากลักษณะความหลากหลายของความรู้ การแก้ปัญหาคือ การวิเคราะห์ปัญหาที่หนึ่ง และปัญหาที่สอง ว่าข้อมูลสารสนเทศ และการตีความเกี่ยวกับความรู้ นั้นจะทำได้อย่างไร และเพื่อแก้ไขปัญหาคำถามไม่เพียงพอของทั้ง ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ วิธีการแก้ปัญหาก็คือ การให้ได้มาซึ่งความรู้ในขณะ ที่การแก้ปัญหาคำถามความรู้หลากหลายก็คือ การกำหนดขอบเขตหรือลดทอนความรู้

3. มิติและกระบวนการจำของมหาวิทยาลัย มิติ 2 ประการของความรู้ก็คือ ผู้คนผู้มีความรู้ และทรัพย์สินทางความรู้หรือทรัพย์สินทางปัญญา กระบวนการซึ่งบูรณาการความรู้ทั้งสองประเภท คือ การนำเอาความรู้ในตัวคนไปสู่ทรัพย์สิน ก็คือ การใช้เครื่องมือในการจับจุด แสวงหา นำเสนอ และจัดระบบระเบียบให้เหมาะสมที่สุดเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จากทรัพย์สินสู่ผู้คน เครื่องมือที่ใช้คือการประเมินและการปรับ

4. ขั้นตอนทั้ง 7 ในการสร้างความรู้ ขั้นตอนทั้ง 7 นี้ มีการปฏิบัติหรือการกระทำในวัฏจักรอันเป็นลูกโซ่ดังต่อไปนี้ คือ การปฏิบัติ ได้แก่ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบ และการนำไปปฏิบัติจริงอีกครั้งหนึ่ง

4.1 การปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ได้แก่ การวางแผน

4.2 การวิเคราะห์เชิงสำรวจ การทดสอบให้เห็นความจริง การวิเคราะห์และการนำเสนอเชิงปริมาณ

4.3 การสร้างความรู้ ได้แก่ ทฤษฎีระบบ วิธีการทางสถิติ และวิธีการทางจิตวิทยา ตลอดจนทฤษฎีความรู้

4.4 ระบบที่ซับซ้อน ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ การใช้สถานการณ์จำลอง วิกฤติ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

4.5 การจัดการความรู้ ได้แก่ ฐานความรู้ การให้คำปรึกษา การสื่อสารและบทเรียนที่เรียนรู้ หรือค้นพบแล้ว

4.6 การสร้างสรรค์ทางการอุดมศึกษา ได้แก่ การสร้างค่านิยม มโนทัศน์ใหม่ๆ การแก้ปัญหาและการทำงานเป็นทีม

กระบวนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน

1. การวัด หมายถึง เมตริกส์ การดำเนินการที่ครอบคลุมชุดหนึ่ง ซึ่งเริ่มต้นด้วยการ วัดกระบวนการ และการวัดผลผลิตอย่างละเอียด และนำไปเป็นฐานของการดำเนินการ

2. การติดตามดูแล หมายถึง การนำเอาระบบอันเป็นที่รู้จักดีร่วมกันมาแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกันว่าใช้กระบวนการควบคุมและติดตามดูแลทุก ๆ ขั้นตอนของกระบวนการอย่างไรในความเป็นจริง ให้สังเกตความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ รวมทั้งให้ข้อมูลสารสนเทศทางเครือข่ายเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ เกี่ยวกับสาเหตุและผลอันเป็นสาระสำคัญ

3. การจัดการ หมายถึง การดำเนินการจริง ๆ ในเวลาจริงในทุกระดับ ให้ความมั่นใจว่าแผนงาน ตารางการทำงาน และกำหนดต่าง ๆ เป็นไปตามที่บ่งชี้ไว้สูงสุดทางคุณภาพ รวมทั้งมีการใช้จ่ายต่ำสุดในการจัดเก็บและการจัดการ

4. การทำให้เป็นเลิศ หมายถึง วิธีการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในการปฏิบัติงานจริง เวลาจริง เพื่อสำรวจตรวจสอบและทบทวนกระบวนการบริหารจัดการเพื่อ ปรับปรุงผลผลิตของสถาบันทั้งหมดทุก ด้าน

5. การติดตามดูแล หมายถึง กิจกรรมที่อยู่เบื้องหลัง เพื่อสร้าง สะสม และกระจายความรู้ของสถาบันให้แก่ทุก ๆ คนในมหาวิทยาลัยที่จำเป็นต้องใช้ความรู้นั้น ๆ ใน เวลาจริง ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นอาจจะไม่ตระหนักว่ามีความจำเป็นดังกล่าว

การวัดศักยภาพความรู้

มิติในการวัดศักยภาพความรู้ นั้น อาจทำได้ใน 2 ด้าน ที่ต่อเนื่องกัน คือ กระบวนการและโครงสร้างนวัตกรรม และกลยุทธ์ทีม มหาวิทยาลัยที่มีเทคโนโลยีระดับสูงมีโครงสร้างและนวัตกรรมระดับสูงเช่นกัน ในขณะที่มหาวิทยาลัยซึ่งมีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารความรู้ มีกระบวนการและกลยุทธ์ทีมสูง สำหรับมหาวิทยาลัยที่วัฒนธรรมมีโครงสร้างและกระบวนการสูง และกลุ่มสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยซึ่งมีการสื่อสารในระดับสูง และมีนวัตกรรมระดับสูงด้วย

กรอบแนวคิดของกระบวนการจัดการความรู้ในระดับอุดมศึกษา

วัฒนธรรมความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันจะนำมหาวิทยาลัยไปสู่กระบวนการจัดการกับข้อสนเทศหรือข้อมูลที่เข้าสู่สถาบัน โดยมีการปฏิสัมพันธ์กับความรู้แฝง ยังผลให้เกิดความรู้ที่ชัดเจนมากขึ้นในเชิงเปรียบเทียบและมีข้อสนเทศคุณภาพเกิดขึ้น กลายเป็นความรู้ของมหาวิทยาลัย การบริหารองค์ความรู้ที่ดีที่สุดในพื้นที่ของมหาวิทยาลัยและสมรรถนะอันเป็นแก่นสารสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยนั้นจะปรากฏ ขึ้นชัดเจนจากกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าว

สรุป รูปแบบการบริหารความรู้สำหรับระดับอุดมศึกษาที่ได้นำเสนอในบทความนี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง และขาดเสียมิได้สำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เพื่อจะรักษาและกระตุ้นให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ในวังวนของความรู้ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วที่สุด ผนวกกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วยิ่งกว่า และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ผู้ผลิตของสถาบันและสังคมในภาพรวม

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านผู้บริหารในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้ (บุบผา พวงมาลี 2542 : 65)

1. ผู้นำในทุกระดับองค์กร

สิ่งที่จำเป็นของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทศวรรษนี้ คือ ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในรูปแบบ หรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้นำให้องค์การมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่จะต้องมีลักษณะ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่ง และบทบาทของผู้นำกล่าวคือ

1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีตำแหน่งของผู้นำ 3 ระดับ

1.1.1 ผู้นำระดับผู้จัดการ เป็นผู้ที่ต้องดำเนินงานจัดการเปลี่ยนแปลง สื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์องค์กรรูปแบบใหม่

1.1.2 ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากที่จะผลักดัน การเปลี่ยนแปลงองค์การสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1.3 ผู้นำสร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ในระดับต่างๆแต่เป็นบุคคลที่คิดเป็น และทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในยุคปัจจุบัน รวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆหากองค์กรใช้ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในที่เป็น การทำให้สามารถมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้เร็วขึ้น

1.2 บทบาทตามผู้นำของเซงเก้ กล่าวว่าในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำ ต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะด้วยกัน คือ

1.2.1 บทบาทของนักออกแบบแบบ (Designer) คือ ผู้นำที่มีหน้าที่ออกแบบ องค์กร คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกัน ของคนในองค์กรออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบขององค์กร โดยการออกแบบจะต้องมุ่งให้ สามารถปฏิบัติงานได้

1.2.2 บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ ชี้แนะและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีหน้าที่ในการพัฒนาโลกทัศน์ (Mental Model) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งองค์การ

1.2.3 เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำงานให้พนักงานในทีมเรียนรู้ หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จาก ภายนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม พัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกันรวมทั้งเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการ บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีจุดขึ้นในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร มิใช่แยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงสรุปได้ 5 ชั้น ดังนี้

1.) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของหน่วยงาน 2.) การสร้างความเป็นเลิศของส่วนบุคคลใน หน่วยงาน 3.) การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม 4.) การพัฒนาการคิด

อย่างมีระบบ 5.)การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม อย่างไรก็ตาม การที่จะพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จนั้น ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่ง ในการขับเคลื่อนหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ ผู้นำระดับจัดการ ผู้นำระดับหัวหน้างานและผู้นำสร้างเครือข่ายภายใน นอกจากนี้ผู้นำดังกล่าวจะต้องมีบทบาทสำคัญใน 3 สถานะ คือ 1) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) 2.บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) 3.บทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward)

สรุป ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริการต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองในการบริหารงาน ซึ่ง หมายถึงต้องสามารถจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพ และเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญ ขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ ตามแต่ต่ออิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง องค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็น กระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยย่อยขององค์กร

แบส (Bass 1999 : 104) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองหรือเห็นแก่ตัว ไปสู่องค์กรและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของ ผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของ งานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสในปี ค.ศ.1985 แบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูง ขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการ การ เช่นถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลภายนอก ตอบ

แทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ซึ่งมักพบว่าในระยะยาวตอบสนองความต้องการของบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกันได้ แต่มีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุง ประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในปี 1999 แบลส ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและใน สังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระยะเวลาหนึ่ง ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) อย่างไรก็ตามการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ และในตัวพนักงานทั่วไปด้วย ดังนั้นในบทความนี้จึงจะขอกล่าวถึงเพียงเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูง ขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพ มากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีการยอมรับ เชื่อมมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีคุณธรรม และจริยธรรม เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational amotivation : IM) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็น กระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม มีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจ ทำงานเพื่องานด้วยความเพลิดเพลิน ด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจและมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ตระหนักถึงสิ่งที่

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation :IS)หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individuallized Consideratio :IC)หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีการศึกษาวิจัยและติดตามผล พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึง

พอใจต่องาน และนำแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ทั้งในการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีนี้เชิงเนื้อหาถึงความเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย และภาวะผู้นำที่สังคมไทยต้องการในปัจจุบัน รวมทั้งในการศึกษาวิจัยในองค์กรเช่นในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมบางองค์กร การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม กับผู้นำในประเทศไทย และจากการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการทำวิจัยของนิสิตในระดับปริญญาโทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนในองค์กรต่างๆ พบว่าแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ องค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรมได้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความเห็นว่าคงจะต้องมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนนี้ต่อไปอีก (เนื่องจากเราอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา) เช่น การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำนี้ในกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรขนาดย่อม ขนาดกลางและองค์กรขนาดใหญ่ หรือมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ หรือศึกษาอิทธิพลกับตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

แนวคิดทฤษฎีปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร

องค์กรเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร องค์กรจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์กรทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจในงานที่ทำ ปัจจุบันจึงมีการศึกษาถึงองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในองค์กร องค์กรประกอบด้านบรรยากาศขององค์กรได้รับความสนใจไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ

ความหมายของบรรยากาศขององค์กร

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer 1968 : 89) บรรยากาศขององค์กร หมายถึงการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังแลแรงจูงใจของแต่ละบุคคล

สตีเยร์ส (Steers 1977 : 101.) บรรยากาศขององค์กร หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์กร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980 : 667) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรประกอบด้วย

1. โครงสร้างขององค์กร หมายถึง เค้าโครงหรือรูปแบบขององค์กรใดองค์กรหนึ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ ปรัชญา นโยบาย สายการบังคับบัญชา และแนวทางการปฏิบัติ

2. กระบวนการที่ใช้ในองค์กร หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้องค์กรเกิดความคล่องตัว ได้แก่ การจัดระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การควบคุม การจูงใจด้วยเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรมโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ การจัดเวร สถานที่ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ท่าทีของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงความต้องการความไว้วางใจ เคารพในความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. พฤติกรรมผู้ร่วมงาน หมายถึง ท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงลักษณะของการมีสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การยอมรับบทบาทของแต่ละฝ่าย การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ความสามัคคีในหมู่คณะการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

สวานเบิร์ก (Swansberg 1990 : 108) บรรยายาสององค์การ หมายถึง เป็นการจัดกลุ่มของรูปแบบอยู่เป็นทางการ การผ่อนคลาย การปกป้อง การระมัดระวัง การยอมรับ การไว้วางใจ และอื่นๆ ที่ทำให้เกิดระดับอารมณ์ร่วมของสมาชิกในองค์กร และเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีความประทับใจ และรับรู้เกี่ยวกับองค์กรนั้น

ฮัลปิน (Halpin 1966 : 132) กล่าวว่า บรรยายาสององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์กร หรือหน่วยงานก็เช่นกันสามารถแสดงลักษณะเฉพาะ ในด้านบรรยากาศขององค์กรหรือหน่วยงาน ทากูริ และ ลิทวิน (Taguri and Litwin 1968 : 27) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กรว่าเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรซึ่ง 1) บุคคลในองค์กรนั้นรับรู้หรือรู้สึกได้ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร 3) บอกถึงคุณลักษณะต่างๆ ทำให้แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ เดสเลอร์ (Dessler , อ้างถึงใน ช้างศักดิ์ เจริญสุข 2526 : 9) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กร โดยกล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์กรที่กำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์กรจะอยู่ในรูปมิติต่างๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างการให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

คีท เดวิส (Keith Davis 1981 : 104) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศว่า บรรยากาศขององค์กรคือ

สภาพแวดล้อมที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรประเภทสาธารณสุข เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทต่างๆ บรรยากาศขององค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบๆ ตัว

กิบสัน (Gibson 1973 : 314) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กร คือ องค์ประกอบต่างๆ ของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากความหมายของบรรยากาศขององค์กรที่นักการศึกษากล่าวมา

สรุป บรรยากาศขององค์กร หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ความเข้าใจ หรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์กร และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคล เช่น พฤติกรรมของบุคคล ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

ความสำคัญของบรรยากาศขององค์กร

บรรยากาศขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากคนที่ทำงานในองค์กรไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขาอยู่ภายใต้การกำกับ ควบคุม ของบางสิ่งบางอย่าง ตั้งแต่แบบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบขององค์กร ตลอดจนสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้แต่ความรู้สึกและรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่างๆ ในองค์กรนี้ คือบรรยากาศขององค์กร ซึ่งบรรยากาศขององค์กรนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วย

เหตุผลสามประการ คือ ประการแรก บรรยากาศขององค์กรบางอย่าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ ประการที่สองผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์กร และประการที่สามความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กร ปรากฏมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคคลในองค์กร (สมยศ นาวิการ 2538 : 114)

บรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร สเตียร์ส (Steers 1977 : 104-109) คือ

1. บรรยากาศขององค์กรเป็นการรับรู้ของพนักงาน ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์กร ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์กร จึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มด้วย

2. บรรยากาศขององค์กร ซึ่งเหมาะสมต่อองค์กรหนึ่ง อาจจะเหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมต่ออีกองค์กร

หนึ่งนั้นบริหาร จึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามต่างๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การของงานและสอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงานของตนด้วย โดยบรรยากาศแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาศแบบเน้นความอบอุ่น และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจ

3. บรรยากาศขององค์การจะมีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมกรขาดงานของพนักงาน แต่ก็ไม่สามารถคาดหวังได้ว่า บรรยากาศขององค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown and Moberg 1980 : 420) สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ เพราะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การและจะช่วยกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การมีความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ หากต้องการพัฒนาองค์การสิ่งที่จะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือ บรรยากาศขององค์การ จากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การเป็นส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การและการพัฒนาองค์การ

องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ

ลิทวิน และ สตริงเจอร์ (Litwin and Stringer 1968 : 119) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่สามารถให้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งอธิบายถึงการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การแต่ละด้านแตกต่างกันไป ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) โครงสร้างที่องค์การกำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรัฐป็นัย หรือองค์การอุปถัมภ์ก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) เป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และคู่ทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมีอิสระในการทำงานของแต่ละคน นอกจากนี้ การเพิ่มหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นการวัดการสนับสนุนโดยให้ความสำคัญในการส่งเสริมการทำงาน แทนการลงโทษ ซึ่งช่วยให้เกิดความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ของ

องค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) เป็นการวัดความรู้ทางด้านการให้รางวัล (ผลตอบแทนในทางบวก) และการลงโทษ (ผลตอบแทนในทางลบ) ซึ่งการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงานนอกจากนี้การให้รางวัลหรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง (conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานในองค์การ เป็นความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองกลุ่ม หรือมากกว่า เช่น เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการมีทรัพยากรอย่างจำกัด ความแตกต่างในด้านสถานภาพ เป้าหมายค่านิยม การรับรู้ ทักษะ ความเชื่อซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ทำให้เกิดความพยายามที่จะแสดงทัศนะของตนหรือกลุ่มให้เด่นกว่าผู้อื่น หรือเมื่อความต้องการของตนเองไม่ได้รับการตอบสนอง

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectation) เป็นการวัดความรู้สึกและการรับรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของการคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานถูกสร้างขึ้นมาจาก ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมที่จะเป็นแรงจูงใจให้ตนเองประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความผูกพันที่มีต่อองค์การ (Commitment) เป็นการวัดความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่

8. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (Risk and Risk Taking) เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจในบรรยากาศที่มีความเสี่ยงในงานหรือมีงานที่ท้าทายในระดับปานกลางจะมีความต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงานสูง และในทางกลับกัน บรรยากาศที่มีความเสี่ยงในงานอยู่ในระดับต่ำจะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

จากบรรยากาศองค์การทั้ง 8 ด้าน ของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer 1968 : 108) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศ

1. บรรยากาศองค์การแบบมุ่งประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ

- 1.2 ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
 - 1.3 ให้ความเป็นอิสระในการทำงานและมีโครงสร้างองค์การที่บีบบังคับน้อย
 - 1.4 ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน
 2. บรรยากาศมุ่งใช้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ
 - 2.1 มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถานะในระดับสูง
 - 2.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน
 3. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
 - 3.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนตัว
 - 3.2 มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่
 - 3.3 ให้การยอมรับ และรางวัลสำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานดี
 - 3.4 สร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า และความสำเร็จของทีม
- ลิทวิน และบวร์เมสเตอร์ (Litwin and Burmeister 1992, อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ 2546: 33-34) ได้พัฒนาบรรยากาศองค์การของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer 1968 : 110) โดยแบ่งบรรยากาศองค์การเป็น 12 ด้าน ดังนี้
1. ความชัดเจนของเป้าหมาย และนโยบาย (Clarify) หมายถึง องค์การกำหนดเป้าหมาย และนโยบายไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ มีความกระชับ ง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้และมีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ
 2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) หมายถึง องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์การ โดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ
 3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์การได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น
 4. โครงสร้างขององค์การ (Structure) หมายถึง องค์การได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity) หมายถึง องค์กรมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Rewards) หมายถึง องค์กรให้แรงกระตุ้น จูงใจโดยการกล่าวคำยกย่องชมเชยเพื่อให้นักบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจ ตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

7. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์กรได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน

8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and Error) หมายถึง องค์กรได้เปิดโอกาสให้นักบุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบต่อดำเนินงานหน้าที่

9. ความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) หมายถึง องค์กรได้มีกลยุทธ์ให้นักบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีคุณค่าในตนเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working Supportive) หมายถึง องค์กรได้ให้การสนับสนุนส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์กรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหรือกับผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา

12. การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer 1967, อ้างถึงใน ชัยรัตน์ เฟดิมรอด 2533: 26-28) เสนอแบบบรรยากาศขององค์กรไว้ 3 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบใช้อำนาจ (Power Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรที่บุคคลในองค์กรต้องการมีอิทธิพลและต้องการควบคุมบุคคลอื่นๆ โดยพยายามหาแนวทางวิธีการเพื่อสร้างอิทธิพลด้วยการใช้คำพูด ให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็น หรือชักชวนบุคคลอื่นเพื่อเอาชนะ ดังนั้นจึงเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กรพยายามสร้างตนเอง เป็นผู้นำกลุ่มต่างๆ และเป็นบรรยากาศที่บุคคล

ในองค์กรไม่เห็นความสำคัญในด้านความอบอุ่น หรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่บุคคลในองค์กรควรจะได้รับ ซึ่งเป็นบรรยากาศขององค์กรที่

ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า เป็นบรรยากาศขององค์กรที่มีแนวโน้มจะกลายเป็นบรรยากาศขององค์กรแบบเผด็จการมาก บรรยากาศแบบนี้อาจจะเหมาะสมกับองค์กรที่ล่า คับสายการบังคับบัญชา มาก เช่น องค์กรทหาร หรือองค์กรที่มีงานประจำทำตลอดเวลา เช่น องค์กรผลิตสินค้า และนอกจากนี้อาจเกิดขึ้นในองค์กรการศึกษาหรือการแพทย์ได้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการสร้างความรู้สึกในด้านความสำคัญของอำนาจและความอบอุ่นให้กับบุคคลซึ่งต้องการจะหลบหนี เช่น นักเสพติดต่างๆ หรือบุคคลที่ประสบกับความล้มเหลวตลอดเวลาจนยอมแพ้ต่อการทำงาน ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่าบรรยากาศแบบนี้เกิดขึ้นได้จาก 1) การเน้นโครงสร้างในรูปของกฎ ระเบียบ และกระบวนการขั้นตอนต่างๆ 2) การให้บุคคลมีความรับผิดชอบ มีอำนาจและฐานะตำแหน่งในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหรือจัดความขัดแย้งและความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน

2. บรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์ (Affiliation Climate) เป็นบรรยากาศขององค์กรที่บุคคลภายในองค์กรเกิดความรู้สึก อบอุ่น มีความรัก ผูกพันกับบุคคลอื่นอย่างแน่นแฟ้น มีการให้คำปรึกษาหารือหรือช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์อย่างมิตรภาพ และมีการจัดตั้งสหภาพหรือกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้บุคคลที่อยู่ภายในองค์กรแบบนี้ ต้องการได้รับความสนใจและความเอาใจใส่ต่อความรู้สึก จึงเป็นบรรยากาศขององค์กรแบบที่มีการสนับสนุนกันในทางอารมณ์ ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า บุคคลซึ่งอยู่ในองค์กรที่ให้บริการ ได้แก่ครู พยาบาล และผู้ให้คำปรึกษา จะมีความต้องการบรรยากาศแบบนี้มาก และนอกจากบรรยากาศขององค์กรแบบนี้จะช่วยให้บุคคลในองค์กรช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลต่างๆ และช่วยสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคคลในองค์กรด้วย และเนื่องจากบุคคลในองค์กรอาจต้องการ ทำงานหนักเพื่อการยอมรับจากบุคคลอื่น จึงเป็นบรรยากาศขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีงานที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เช่น ศูนย์ให้คำปรึกษาหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ โดยทั่วไปแล้ว เป็นบรรยากาศขององค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ ที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ใกล้ชิด และการผสมผสานหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น องค์กรการศึกษาและการแพทย์อาจมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนทักษะการทำงานต่างๆ นอกจากนี้ ลิทวิน (Litwin) ยังได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นได้จาก 1) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ อบอุ่นและใกล้ชิด 2) การส่งเสริมและ

สนับสนุนบุคคล 3) บุคคลในองค์กรมีอิสรภาพและลดโครงสร้างหรืออุปสรรคให้น้อยลงและ 4) การกระทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มหรือในองค์กร

3. บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผล (achievement climate) เป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กร คิดสร้างสรรค์เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีอาชีพที่ก้าวหน้า แม้ว่าบุคคลในบรรยากาศแบบนี้ จะมีความพึงพอใจที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่จะคิดถึงแต่เพียงบรรลุเป้าหมาย องค์กรเท่านั้น แต่ยังคงคิดถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ คิดถึงอุปสรรคขัดขวาง ตลอดจนคิดถึง ความรู้สึกต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้วยบรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผลนี้ นอกจากจะทำให้ลด ระดับโครงสร้างและอุปสรรคในการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการและขั้นตอนการ ติดต่อสื่อสารลงแล้ว ยังมีการกำหนดและตั้งเป้าหมายที่แน่นอน ตลอดจนมีความเสี่ยงในการ ปฏิบัติงานสูงอีกด้วยจึงทำให้เหมาะกับสถานการณ์หรือองค์กรที่ต้องการให้บุคคลคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความต้องการต่อการเสี่ยงปฏิบัติงานในองค์กร เป็นบรรยากาศซึ่งเหมาะสมกับ องค์กรที่กำลังเติบโต หรืออยู่ในสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามบุคคลใน องค์กรซึ่งมีบรรยากาศแบบนี้จะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตลอดจนรับผิดชอบต่อการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งพยายามใช้ความสามารถ และความพยายามของตนเองในการทำงานให้ บรรลุสัมฤทธิ์ผล จึงเป็นบุคคลที่ไม่ชอบงานที่ต้องอาศัยบุคคลอื่น หรือเป็นงานที่ต้องรอโอกาส และ ถ้าหากเป็นงานประจำหรืองานง่ายๆ ก็จะไม่ค่อยภูมิใจต่อความสำเร็จในสิ่งที่ต้องใช้เวลามากจน ความสามารถของตนให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลของงานนั้นและนอกจากนี้บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผล ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้รับรู้ถึงผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว กล่าวคือต้องการข้อมูล ย้อนกลับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในองค์กรการศึกษา ต้องการที่จะรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนเพื่อ นำไปปรับปรุงการเรียนการสอน ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่าบรรยากาศแบบนี้อาจสร้างให้เกิดขึ้นได้ จาก 1) การเน้นถึงความรับผิดชอบ 2) การมีความเสี่ยงและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน 3) ให้ มีการยอมรับ และให้รางวัลแก่ผลงานดีเด่น 4) สร้างความประทับใจแก่บุคคลว่าเป็นส่วนหนึ่งของ กลุ่ม

สรุป บรรยากาศขององค์กร หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร อันเป็นผลเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และระหว่าง บุคลากรด้วยกัน ซึ่งบุคลากรสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของบุคคลในองค์กร

แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ

ธุรกิจหรือองค์กร แสดงให้เห็นจากกลุ่มของบุคคลที่มาร่วมกันทำงานด้วยโครงสร้างและการประสานงาน เป็นหลักการชัดเจนแน่ชัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด เป้าหมายไว้ ริคกี ดับบลิว กิฟฟิน (Ricky W. Griffin 1999 : 6) ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการบริหาร (Management) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 6M's

ความหมายของการบริหารจัดการนั้น สามารถจำกัดออกมาตามความเข้าใจได้ โดยคำว่า “Management” อาจแปลว่า การจัดการหรือการบริหารหรือการบริหารจัดการก็ได้ซึ่งในหนังสือ องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์ โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2550 : 18-19) ได้รวบรวม ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

1. คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวย และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

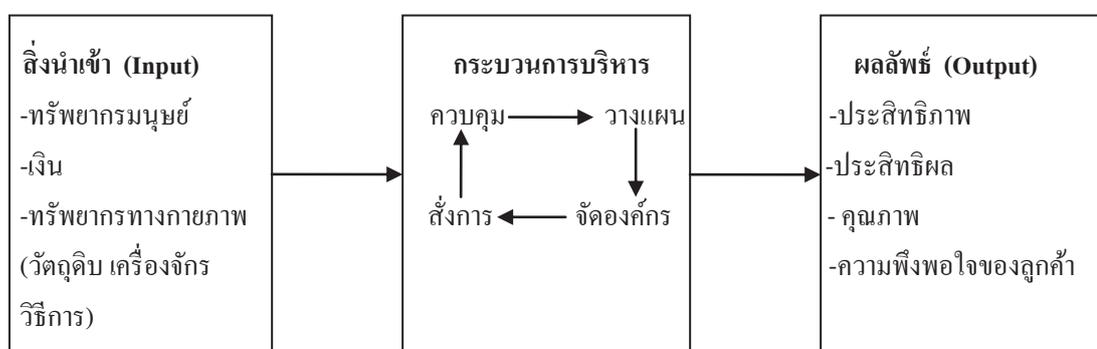
2. คำว่า “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหาร ทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้น หมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพควบคู่กัน (Griffin, 1997 : 4) ในอีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เคอร์โต้ (Certo

2000 : 555) หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกัน คำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางคนให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริการจัดการ (Management) มีดังนี้

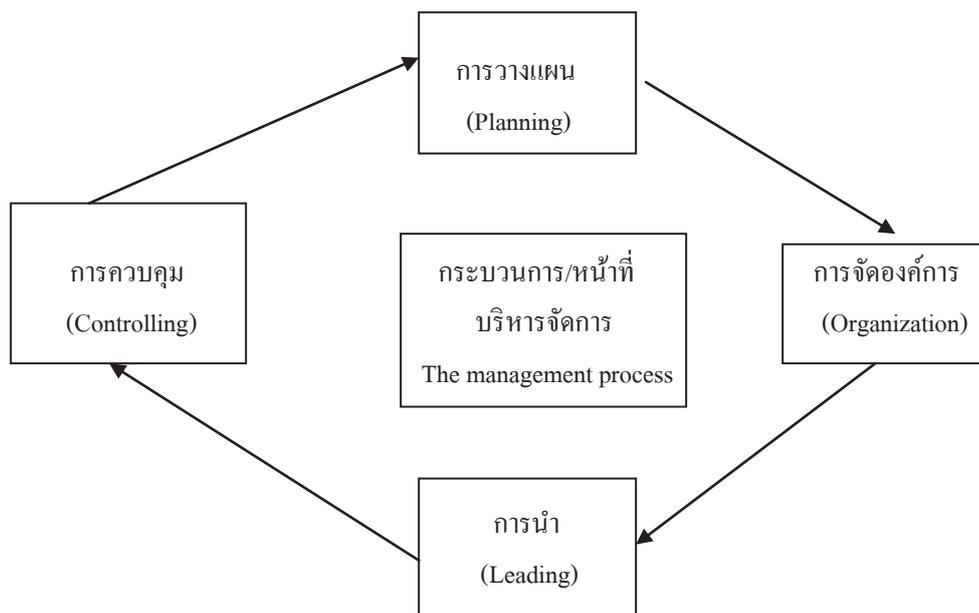
1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างกำไร
3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effectiveness) (บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด)
4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร



ภาพที่ 3 แสดงระบบบริการโดยรวม

ที่มา : ศิริวรรณ เจริญรัตน์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ, 2550), 84.

กระบวนการการบริหารจัดการ (Management Process) หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกัน ได้อย่างมี ปฏิสัมพันธ์สอดคล้องและต่อเนื่องดังแสดงให้เห็นดังภาพ



ภาพที่ 4 แสดงหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of management) หรือกระบวนการของ
 บริหารจัดการ (Management process)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลก
 ธุรกิจ, 2550), 85.

ทั้งนี้หน้าที่ของการ บริหารประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการหรืออาจแบ่งใน
 ลักษณะที่เป็นขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การวางแผน
 เป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการ ให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์
 ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการ
 โดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่ง สำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบ
 ความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน
 และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและ
 พนักงานภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำ ให้
 เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุด โดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเน
 เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต การวางแผน ประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (Mission) การ
 คาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคต และแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือก
 กลยุทธ์ที่ใช้ การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของ ตลาดและสามารถกำหนด
 เป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (Proactive)
 มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (Reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กร

มากกว่าที่จะรอรับผลจาก อิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (Decision Making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจ และคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่น มีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ

2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติ ศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดการองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดการองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความ สำคัญของความสำเร็จขององค์กร การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Work Specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงานที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating Authority) การแยกงานออกเป็นงานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (Job Description) และคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน การกำหนดแผนกใน โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ทรัพยากรและวิธีการซึ่ง วัตถุประสงค์ มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ตาม สภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจาก โครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้า รูปแบบทั่วไปของการจัด แผนกคือ ตามหน้าที่ (Functional) ตามฝ่าย (Divisional) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) และด้านเมทริกซ์ (Matrix)

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิก ในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจถ่องแท้ได้ยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ ในการนำหรือสั่งการนี้ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของ ผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้น แผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิด ประสิทธิภาพ ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของ

ความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดย เปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของ ผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงใน อนาคตอีกด้วย (John R. Schermerhorn 1999 : 327) อาจกล่าวถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมได้ว่า อยู่ที่คำ 4 คำ ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take Action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ๆ ของการบริหาร (Stephen P. Robbins, Managing Today, 1997, p.391) กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และ ข้อมูลข่าวสารทรัพยากร ประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ตลอดจนทรัพยากรข้อมูลขององค์กร ดังแสดงในภาพ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในกระบวนการบริหาร จัดการทรัพยากรขององค์กรโดยอาศัยหน้าที่ทั้ง 4 ประการ

สรุป การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการการบริหารจัดการนี้สามารถแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกัน

4.แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547

บริบท ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวิวัฒนาการมายาวนาน พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏ โดยได้มีการตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ.2435 ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 โดยกำหนดภารกิจให้วิทยาลัยครูมีหน้าที่ผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ศึกษา ค้นคว้าวิจัย ฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาประจำการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน พ.ศ.2527 ประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2527 แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 ให้สามารถผลิตบัณฑิตเพิ่มจากสายศึกษาศาสตร์ (ค.บ.) อีก 2 สาย คือ สายวิทยาศาสตร์ (วท.บ.) และศิลปศาสตร (ศศ.บ) ปีพ.ศ.2535 ได้พระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า “สถาบันราชภัฏ” แทนชื่อ “วิทยาลัยครู” ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏตั้งแต่ปี พ.ศ.2538 ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงจากสถาบันราชภัฏมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 ซึ่งมีผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบการดำเนินงานเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 หมวด 1 บททั่วไป (หน้า 2-3)

มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาการเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัยให้บริการทางวิชาการทางสังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตราที่ 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักความผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการ

เปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพที่สอดคล้องกับแผนการผลิต บัณฑิตของประเทศ

3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของ ท้องถิ่นและของชาติ

4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มี จิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและ ท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5. เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้ เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งแสวงหาแนวทางเพื่อ ส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8. ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำรินในการปฏิบัติ ภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 สรุปลักษณะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กล่าวคือ จะต้องมีการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริม และพัฒนาท้องถิ่น โดยการผสมผสานการบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ทั้งในและนอก มหาวิทยาลัยให้มีโอกาสในการพัฒนาในทุกๆด้าน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ดำเนินการก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2579 นับจนถึงปัจจุบันปี พ.ศ. 2553 ก็เข้าสู่ปีที่ 74 ความเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัย ที่เห็นได้ชัดเจนนอกเหนือจาก ความก้าวหน้าด้านวิชาการแล้ว การพัฒนาเชิงรูปธรรมในด้านต่างๆ เช่น บุคลากร อาจารย์ นักศึกษา อาคารสถานที่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการชุมชน ฯลฯ จึงทำให้มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ดังประวัติพอสังเขปของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการดำเนินการก่อตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2479 เริ่มตั้งเป็น “โรงเรียน สตรีฝึกหัดครูนครปฐม” โดยใช้ตึกหอทะเบียณมณฑลนครชัยศรี ซึ่งตั้งอยู่ ณ เลขที่ 86 ถนนเทศา

ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม รับเฉพาะนักเรียนหญิง เปิดสอนชั้นฝึกหัดครู
 ประถมศึกษา ในปีพ.ศ. 2503 เปิดรับนักเรียนฝึกหัดครูชาย โดยให้เรียนร่วมกับนักเรียนฝึกหัดครูหญิง
 เริ่มเปิดสอนระดับประกาศนียบัตร วิชาการศึกษา (ป.กศ.) เริ่มงานโครงการฝึกครูชนบท

พ.ศ. 2511 เปลี่ยนชื่อโรงเรียนสตรีฝึกหัดครูนครปฐม เป็นโรงเรียนฝึกหัดครูนครปฐม พ.ศ. 2512
 ย้ายสถานที่จากเลขที่ 86 ถนนเทศา ไปอยู่เลขที่ 85 ถนนมาลัยแมน (ตรงข้ามวัดใหม่ปิ่นเกลียว)
 เปิดรับนักเรียนครู ตามโครงการผลิตครูประโยคครูปฐม (ป.ป.)

พ.ศ. 2513 เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนฝึกหัดครูนครปฐม เป็นวิทยาลัยครูนครปฐม เมื่อวันที่ 16
 มกราคม 2513 และเปิดสอน ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง (ป.กศ.สูง)

พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามวิทยาลัยครู
 “สถาบันราชภัฏ” เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 พ.ศ. 2538 ประกาศใช้ พ.ร.บ. สถาบันราชภัฏ
 วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ ลงพระ
 ประทานพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ
 กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2547 พิมพ์ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับ
 กฤษฎีกา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก ลงวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 15
 มิถุนายน เป็นต้นไป

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมดำเนินการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี ภาคปกติ
 และภาค กศพป. จำนวน 9 หลักสูตร 49 สาขาวิชา ระดับปริญญาโท 5 หลักสูตร 8
 สาขาวิชา ระดับดุษฎีบัณฑิต 1 หลักสูตร

ท่ามกลางความเจริญก้าวหน้าในด้านการเรียนการสอนในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 นครปฐมได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารบุคลากร ดังนี้

1. พัฒนาระบบสวัสดิการและผลตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยให้เหมาะสม และทัดเทียม
 กับข้าราชการ
2. พัฒนาระบบกองทุนกู้ยืมสำหรับบุคลากร และสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยง
 ชีพสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย
3. จัดทำแผนกำลังคนและการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการ
 เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับภาระงานของหน่วยงานเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 (Learning Organization) และกำหนดภาระงานของบุคลากรให้เหมาะสม
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัย
5. สร้างระบบการติดตามประเมินผลงานประจำปี โดยมีแผนงาน คณะกรรมการ และ
 กระบวนการอย่างชัดเจน

6. ส่งเสริมและพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรรักองค์กร สร้างสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ

ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตราประจำมหาวิทยาลัย

พระราชลัญจกรประจำพระองค์ หมายถึง พระตราที่ใช้ประทับกำกับ พระปรมาภิไธย พระมหากษัตริย์ ในต้นเอกสารสำคัญ ส่วนพระองค์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับราชการแผ่นดิน

พระราชลัญจกรประจำพระองค์ รัชกาลที่ ๕ เป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศ ประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักขระเป็น อ หรือเลข ๕ รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบเหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตรชั้น ๓ ตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ อยู่ในวงรี และรอบนอกด้านบนมีอักษรภาษาไทยว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” ด้านล่างมีอักษรภาษาอังกฤษว่า “NAKHON PATHOM RAJABHAT UNIVERSITY” สีของสัญลักษณ์มี 5 สี แต่ละสีมีความหมายดังนี้

สีน้ำเงิน สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม "มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม"

สีเขียว แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยฯ 36 แห่ง ในแหล่งธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

สีทอง ความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา

สีส้ม ความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรม ท้องถิ่นที่ก้าวไกลใน 36 สถาบัน

สีขาว ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

สีประจำมหาวิทยาลัย

ชมพู แดง

ดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัย

ดอกเฟื่องฟ้า ชื่อวิทยาศาสตร์ Bougainvillea spp. ชื่อวงศ์ Nyctaginaceae ชื่อสามัญ

Bougainvillea

ที่ตั้ง

ตั้งอยู่เลขที่ 85 หมู่ 3 ถนนมาลัยแมน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

พื้นที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีเนื้อที่ 203 ไร่ 2 งาน 75 ตารางวา (ไม่รวมหนองน้ำ 25 ไร่ 1 งาน)

คติธรรมประจำมหาวิทยาลัย

ปัญญา โลกสมิ ปชโชโต (ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก)

ปรัชญา

"มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย และเป็นแหล่งความรู้ของปวงชน มุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้สมบูรณ์ มีคุณค่าด้านการจัดการ ภูมิปัญญาและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและมุ่งสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและปวงชน"

วิสัยทัศน์

“เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพคู่คุณธรรม พัฒนาองค์ความรู้ ภูมิปัญญาสู่สากล”

พันธกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีพันธกิจที่สำคัญ 6 ประการ คือ

- 1.ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพคู่คุณธรรมและขยายโอกาสทางการศึกษา
- 2.ผลิตบัณฑิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู
- 3.เป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง
- 4.วิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นสู่มาตรฐานสากล และสืบสานพัฒนาโครงการพระราชดำริ
- 5.พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยึดหลักธรรมาภิบาล
- 6.เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพของชุมชน

ค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

N - Network and Communication การสร้างเครือข่ายการทำงานและการสื่อสารหลายรูปแบบ หมายถึง การทำงานแบบประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมุ่งพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เต็มรูปแบบ

P - Professional การทำงานแบบมืออาชีพ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

R - Responsibility การทำงานด้วยความรับผิดชอบ หมายถึง การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม รักษาคุณภาพและมาตรฐาน โปร่งใสและตรวจสอบได้

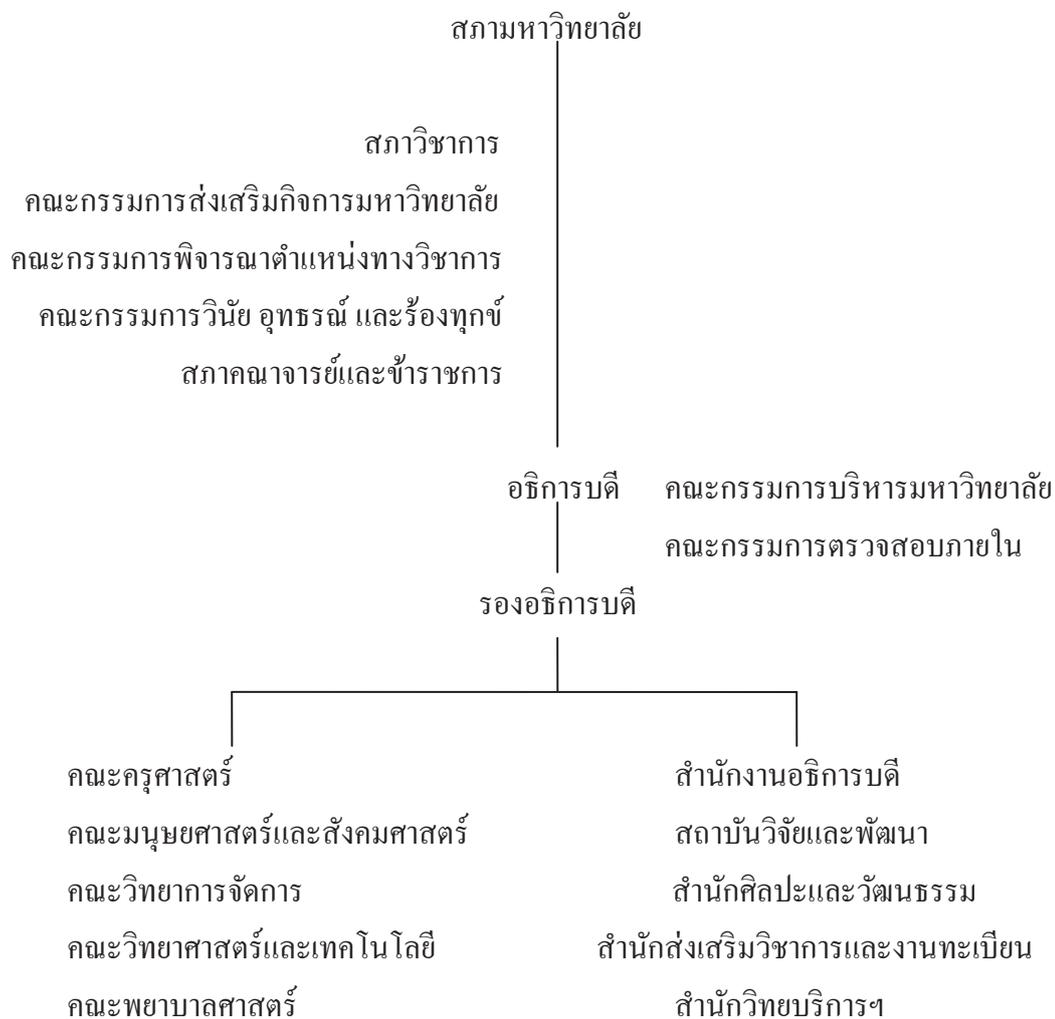
U - Unity การประสานสามัคคี หมายถึง การทำงานด้วยความเคารพใน ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยไม่แบ่งฝักฝ่ายและเสียสละเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม

ตารางที่ 2 สรุปพันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์

พันธกิจ	เป้าประสงค์	ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
1.เสริมสร้างโอกาสในการศึกษาแก่ประชาชน	1.ท้องถิ่นได้รับการพัฒนา	1.การเสริมสร้างโอกาสในการศึกษาแก่ประชาชน	1.1ขยายการรับนักศึกษา 1.2ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 1.3ศูนย์การเรียนรู้ทวารวดี
2.พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการวิชาการ	2.บัณฑิตมีคุณภาพมากขึ้น	2.การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมาตรฐานวิชาการ	2.1ปฏิรูปการเรียนรู้ 2.2เพิ่มศักยภาพอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 2.3พัฒนามาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา 2.4การสร้างจุดเด่นของคณะ
3.พัฒนาระบบการบริหารจัดการ	3.การบริหารและบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ	3.1พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทันสมัย 3.2พัฒนาและประยุกต์ใช้ ICT 3.3การหารายได้ของมหาวิทยาลัย
4.เพิ่มขีดความสามารถและความเข้มแข็งของชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง	4.เพิ่มขีดความสามารถและความเข้มแข็งของชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.1ใช้ท้องถิ่นเป็นศูนย์กลางในการวิจัยและการบริการทางวิชาการ 4.2พัฒนาวิชาชีพครู 4.3สร้างความเข้มแข็งของทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม 4.4พัฒนาสถาบันอาหาร

ที่มา : เอกสารรายงานการประเมินตนเอง (SAR) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประจำปีการศึกษา 1 มิถุนายน 2552- พฤษภาคม 2553 (นครปฐม, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2553), 8.

โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม



ภาพที่ 5 โครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ที่มา : รายงานการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ประจำปีการศึกษา 2552.
1 มิถุนายน 2552- พฤษภาคม 2553 (นครปฐม, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2553), 15.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้อัตโนมัติเพื่อตนเองเพื่อการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความรู้ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ทำงาน เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคในการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความ เป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานระบบราชการ หลักและการคิดพัฒนาแบบแยกส่วน และ ยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้อัตโนมัติของคนไทยบางส่วน เป็นผลมาจากการเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: กองสาธารณสุขสุภูมิภาค สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรกองสาธารณสุขสุภูมิภาค และได้ศึกษาบรรยากาศองค์กร ตามแนวคิดของลิทวิน และสตริงเกอร์ และใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เมคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquardt) ในการศึกษาบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองสาธารณสุขสุภูมิภาค เพื่อวัดระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กรและการพัฒนาไปสู่องค์กรของการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นการแนะนำแนวคิดเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการประยุกต์ใช้ จากการศึกษาพบว่า บุคลากรกองสาธารณสุขสุภูมิภาคส่วนใหญ่ มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรในระดับปานกลาง เป็นบรรยากาศแบบอบอุ่นและสนับสนุน ในขณะเดียวกัน ทุกมิติของบรรยากาศ องค์กรที่ศึกษาส่วนมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น พร้อมทั้งเห็นว่า การรับรู้ผลงานและรางวัลเป็นมิติที่มีความสัมพันธ์สูงสุดต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .001$) และพบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ อายุและสถานะทางตำแหน่งที่ ต่างกัน มีการรับรู้ต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย แม้ว่าบรรยากาศองค์กรจะมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ และมีผลต่อการพัฒนาดังกล่าวแล้วก็ตามยังพบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศองค์กร เนื่องจากเป็นภาวะที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง ความร่วมมือ ร่วมใจ และใช้เวลาเพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์

จากการเรียนรู้เกิดความพอใจในการเรียนรู้ร่วมกันและภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยเท่านั้น จึงจะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

เสาวรส บุญนาค (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูงและบรรยากาศองค์การ โดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 42

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบวัดบรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดเรื่องมิติ บรรยากาศองค์การ ของ Litwin and Stringer (1968) ใช้วิธีการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัท กระเบื้องกระดาษไทย จำกัด จำนวน 285 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) เนื่องจากสภาพวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มีความจำเป็นต้องแข่งขันและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโต จึงได้มีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องประการหนึ่ง คือ ปัจจัยในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมที่องค์กรสามารถควบคุมหรือจัดการได้ส่วนใหญ่คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่แต่ละองค์กรจะมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตนเองแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เป็นลักษณะที่มีการสืบทอดกันมาและเป็นลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ลักษณะต่างๆ เหล่านี้ ประกอบขึ้นเป็นบรรยากาศองค์การ และบรรยากาศองค์การนี้ พบว่ามีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรด้วย

ลือชัย จันทร์ไพบูลย์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า บรรยากาศในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต้องเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นบรรยากาศแห่งการเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ที่สมาชิกแต่ละบุคคลอุทิศตนร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพแม้มีอุปสรรคต่างๆ เกิดขึ้น สนับสนุนให้แสวงหาความรู้ทักษะใหม่ๆ คิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงสิ่งใหม่ๆ

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระเบียบราชการองค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครโดยรวม อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน ตามลำดับดังนี้ คือ การทำงานเป็นทีมด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านการสนับสนุนในการทำงาน แสดงว่า บรรยากาศองค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรพยาบาลไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง บุคลากรมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมร่วมกัน มีความรับผิดชอบในงาน และได้รับการสนับสนุนในการทำงานจากผู้บริหาร การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ คือ กลยุทธ์หนึ่งในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

อภิชัย เทิดเทียนวงศ์และคณะ (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนา ทดลองใช้และประเมิน รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยบุคลากรจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย บทเรียนวินัย 5 ประการ ได้แก่ (1)การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (2)รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (3)การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (4)การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (5)ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ส่วนอุปนิสัย 7 ประการ ได้แก่ (1)การเป็นฝ่ายรุก (2)การเริ่มความคิดเป้าหมาย (3)การทำให้เสร็จทีละอย่าง (4)การคิดแต่ชัยชนะ (5)การคิดค้นเพื่อที่จะเข้าใจ แล้วความเข้าใจจะเกิดขึ้น (6)การร่วมมือ/การประสานงานกัน และ(7)การฝึกการคิดให้เฉียบคม ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเห็นว่าถ้านำเอาแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้จะทำให้สภาพปัจจุบันของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาดีขึ้น สิ่งที่สมาชิกเรียนรู้ได้ดี และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้แก่ การฝึกความคิดให้เฉียบคม การคิดแต่ชัยชนะ รูปแบบวิธีคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง การเริ่มการคิดที่เป้าหมาย การร่วมมือ/การประสานงานกัน การคิดเชิงระบบ การสร้างและการสานวิสัยทัศน์ การพัฒนาสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ให้ความสำคัญไปที่ทรัพยากรมนุษย์ ควรพัฒนาให้สมาชิกเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มต้นที่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวคิดมนการพัฒนา วินัยทั้ง 5 ประการ และอุปนิสัยทั้ง 7 อย่างให้ทุกคนในองค์กรได้นำไปประยุกต์ในชีวิตการทำงาน

ประนิตา ศรีสุขสวัสดิ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมใน 6 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาแนวทางความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบด้านการเรียนการสอน ใน 5 คณะที่สังกัด คือ วิศวกรรมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ และคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยลงไปจนถึงระดับโปรแกรมวิชา เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทั้ง 6 ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มีความต้องการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ด้านการศึกษาต่อ ด้านกระบวนการบริหารจัดการและด้านกระบวนการปฏิบัติงานตามลำดับ นอกจากนี้ความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนอาจารย์ประจำ จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งทางวิชาการ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกันทางสถิติ ผู้บริหารได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ด้านการพัฒนาตนเอง โดยการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย ทำการวิจัยในชั้นเรียนและทำผลงานทางวิชาการให้มากขึ้น ผู้บริหารควรนำระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการมาใช้ในการบริหารจัดการ จัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีให้เพียงพอต่อความต้องการ ด้านการศึกษาต่อควรสนับสนุนให้อาจารย์แต่ละคณะมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น กำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานและมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมให้มากขึ้น เกณฑ์การประเมินผลที่เป็นมาตรฐานที่ชัดเจน และชัดเจน

สมชัย วงศ์นายะ (2548 : ก) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และมนุษยสัมพันธ์ ปัจจัยด้านผู้บริหารด้านความเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ของอาจารย์ ด้านบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง

ความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์อยู่ในระดับสูง ส่วนบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง โดยมีด้านเดียวที่อยู่ในระดับสูง คือ ความชัดเจน เป้าหมายและนโยบาย ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรพยากรณ์ย่อยทั้ง 16 ตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้ง 5 ตามแนวความคิดของเซงเก้ ประกอบด้วยหลักการ ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงาน ให้เป็นแรงกระตุ้นที่จะนำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองทางความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการใช้แหล่งความรู้หลายๆแหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และยอมรับความสำเร็จขององค์การเป็นภาระของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารเอกชนพบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดผลกระทบทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้ความรู้หลายๆแหล่งๆเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบโครงสร้าง นโยบายกระบวนการ

ทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สายฝน เสกขุนทด (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างเสริมสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สาระวาทสรณะหลักที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร นำเสนอกลยุทธ์การสร้างเสริมสมรรถนะหลักที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรีมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณารายด้านพบว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 4 ด้านคือ ด้านการรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้อง ด้านการใฝ่รู้คู่ศักยภาพ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ลำดับความสมรรถนะหลัก พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผน การสั่งสมความเชี่ยวชาญและจริยธรรมและการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ส่วนผลการพัฒนากลยุทธ์การสร้างเสริมสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรีสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์วิธีการเรียนรู้ กลยุทธ์สร้างความเชื่อมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ใช้เทคโนโลยีเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม กลยุทธ์การคิดอย่างเป็นระบบ และกลยุทธ์การสร้างผู้เชี่ยวชาญ

คันทรส แสนวงศ์ (2549 : บทคัดย่อ) การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิทยาลัยให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน กรอบแนวคิดที่ใช้คือ ศักยภาพส่วนบุคคลของบุคคลของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม กับองค์ประกอบ 5 ประการในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ

2.66 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ที่ระดับค่อนข้างสูงถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่าแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมาก ซึ่งผลการศึกษากครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมได้

พิมพ์รณ เทพสุเมธานนท์ และกาญจนา กาญจนพันธุ์ (2550 : บทคัดย่อ) การวิจัยในครั้งนี้เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 130 คน จำแนกตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม ผู้บริหาร และอาจารย์ผู้สอนเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้และด้านความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล ด้านรูปแบบการคิดของบุคคล ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคคล ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ใช้ข้อมูลใช้วิธีหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่า t-test ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง มีทั้งหมด 130 คน มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ ผู้สอนมากที่สุด รองลงมาคือ ตำแหน่งผู้บริหาร วุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ประสบการณ์ทำงาน 35 ปีขึ้นไป รองลงมาต่ำกว่า 35 ปี ตามลำดับ ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยภาพรวม 5 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้ และผู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล ด้านคิดรูปแบบของบุคคล และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคคล และด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนที่มีตำแหน่ง วุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบการคิดของบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านที่เหลือแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนที่มีประสบ

การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550 : ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1.สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2.องค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3.เพื่อเสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏผลการวิจัยพบว่าระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้ ด้านองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1.องค์ประกอบด้านองค์การ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2.องค์ประกอบด้านบุคลากร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเจตคติและการทำงานของบุคลากรและความรู้ความสามารถของบุคลากร และ3.องค์ประกอบของผู้นำ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่มุ่งเน้นนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ และรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันประกอบด้วย องค์ประกอบด้านองค์การ ด้านบุคลากร และผู้นำ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) = 16.96 ($p=0.10915$) PMSEA = 0.037 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านบุคลากรเท่ากับ 0.82 ด้านองค์การเท่ากับ 0.98 และด้านผู้นำเท่ากับ 0.92 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 70 %

ศิรินันท์ แสงสิงห์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความมุ่งหมายการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาบรรยากาศองค์กรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2) ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะบุคลากร และบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย ความท้าทายและความรับผิดชอบ การให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้ง มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง การเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และการทำงานเป็นทีม ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 356 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานด้วย ได้แก่ การทดสอบ Independent sample t-Test การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีบรรยากาศองค์การโดยรวม และลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 มีดังนี้ 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีความสัมพันธ์กับอายุ อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม 2. การมีแบบแผนความคิดมีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความขัดแย้ง ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความสัมพันธ์กับ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม

พรณี สวนเพลง และคณะ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี (ในระยะที่ 1) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติขององค์ความรู้ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ สิ่งที่ทำร้ายการจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ เป็นกระบวนการศึกษาวิจัยเป็นเชิงคุณภาพและปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถาม ประชากรคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ จำนวน 40 แห่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ อธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 16 แห่ง ซึ่งได้ส่งแบบสอบถาม 128 คน ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 121 คน คิดเป็นร้อยละ 94.53 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยคือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด สร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความต้องการจัดการความรู้ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่จริงในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านเกี่ยวกับการจัดการความรู้เรียงลำดับดังนี้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม แรงงานความรู้ สิ่งท้าทายและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

แคบเพิลเทลลี (Ceppetelli 1995 : 184) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอนต์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge) ซึ่งมีองค์ประกอบซึ่งก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรก มีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะความสามารถลดช่องว่างระหว่าง ความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิด ความเครียด แห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ดึงความจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่ามีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม critical pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่าเกิดเครือข่าย ทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลเข้าร่วมในโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันและมาตรการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการนำแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge) มาใช้ในครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารมีส่วนที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมี

การจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นและคาดว่าจะนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

แมคแคนลี และคิมซี (McCanally and Kimcee, 1997 : 96) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาในแง่มุมของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (a study of the facets of organization which support or discourage the creation of a learning organization) การศึกษาค้นคว้าเป็นการศึกษาในองค์กรแห่งหนึ่งตามแนวคิดทฤษฎีของเซ็งเก้ (Senge, 1990) ในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 แบบ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์กรที่ใช้วินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge) โดยการเก็บรวบรวมการสัมภาษณ์สมาชิกในองค์กร เอกสาร และการจดบันทึกของนักวิจัย ผลการศึกษาพบว่า มี 7 ด้านซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน ที่สำคัญมีความสัมพันธ์อย่างมากในแง่มุม (Facets) ของ วัฒนธรรมองค์กรและความสามารถขององค์กรที่จะสามารถปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge) ส่วน 3 ด้าน แสดงให้เห็นว่ามีผลน้อยหรือไม่มีอิทธิพลกับวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (Corporate) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การปฏิบัติที่ได้รับการเลือกสรร (Selection Practices) โปรแกรมการฝึกอบรมการพัฒนา (Training and Development Program) กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual Department Processes) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (Slowing the pace of the business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงานและในแผนการจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ (The Pace of the business)

ออสบอร์น (Osborne 1997 : 68) ได้ทำการวิจัย เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบของวิทยาลัย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ไรด์ (Ride, อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ 2545 : 32) ทำการวิจัยเรื่อง คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า คณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรเริ่มจากการศึกษากรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามด้วยการกำหนดเป้าหมายของตนและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จากนั้นสร้างความเข้าใจและความตระหนักร่วมกันถึงความสำคัญความ

จำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติตามพันธกิจ คณะกรรมการทุกท่านควรให้ความสำคัญของการลงมือปฏิบัติ และการเสริมสร้างบรรยากาศการพัฒนาทั้งระบบ และสรุปได้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร รวมถึงตัวผู้บริหารองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทาง การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความเข้าใจ ความตระหนักร่วมกันถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมต่างๆขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กราเดอร์ (Grader 2003, อ้างถึงใน จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล 2549 : 65) วิจัยเรื่องการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่าจะต้องนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจากโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านการสร้างผู้เชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน การเรียนเป็นทีม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ ผู้บริหารให้ความสนใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบบค่อยๆไป และไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานได้ กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน การเรียนเป็นทีม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็นของผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน

คาร์ดาส (Kardas 2003 : 48) วิจัยเรื่องธุรกิจในอนาคตที่ 21 จากระบบราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะหาเหตุผลว่าทำองค์กรอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกาจึงไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆในธุรกิจเดียวกันได้ จากการวิจัยพบว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมในอเมริกาต้องเปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยหลักการของเซงเก้ (Senge) ต้องมีผู้นำที่มีการทำงานเป็นทีมและในทีมต้องมีการอภิปรายซึ่งกันและกันจึงจะมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรอุตสาหกรรมในอเมริกาประสบความสำเร็จได้

อบู ดิน และ อับดุลลาร์ มุฮัมมัด (Tineh and Mohammad. 2003 : Online. ; citing Bass; & Avolio. 2001 ; Wyckoff. 1998) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่และการปฏิบัติของครูตามกฎขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของครูใหญ่และครู โดยใช้แบบสอบถามและข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางจำนวน 144 โรงเรียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Bass & Avolio. 2001) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Wyckoff. 1998) นำมาวิเคราะห์โดยใช้การหาแบบถดถอย การ

หาค่าสหสัมพันธ์แบบ Pearson และการวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบใช้ค่าการทดสอบค่าที (t-test) จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำของครูใหญ่ เพศของครูใหญ่ เพศของครู จำนวนปีที่สอน มีผลต่อค่าความแปรปรวนของการปฏิบัติงานของครู คิดเป็นร้อยละ 34 ภาวะผู้นำมีผลคิดเป็นร้อยละ 32 ตัวแปรต้นไม่ได้แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่สิ่งที่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติต่อกันของครูใหญ่กับครู ครูใหญ่ที่มีลักษณะทุนนิยมจะมีความสัมพันธ์ในเชิงผกผันกับการปฏิบัติงานของครู และการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างครูในระดับประถมศึกษาจะต่างกันตามวิสัยทัศน์ การคิดอย่างเป็นระบบ และครูในโรงเรียนประถมศึกษามีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติตามกฎขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ

ไลน์ และ ไฮส์เอนเย (Lin and Hsienyi 2004 : Online) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการที่ใช้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้และสถานศึกษา โดยศึกษาการรับรู้ด้านลักษณะของสถานศึกษา ด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและการพัฒนาสถานศึกษาของบุคลากร โดยเน้นเพื่อศึกษาการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจและศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาสถานศึกษา จากบทความและงานวิจัย และศึกษาจากกรอบแนวคิดและคำถามในงานวิจัย ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรต้นคือ ลักษณะของสถานศึกษา ตัวแปรตามคือ การตอบสนองของสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีศึกษาจากการออกแบบสอบถาม การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และสมการถดถอย การศึกษางานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่ต่อเนื่องจากการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาผลการศึกษาวิจัยพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษามากกว่าบทบาทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เรค (Race 2004 : 120) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ การทำให้มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคล บทบาทในสังคม การเข้าถึงข้อมูลความรู้ นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเข้าถึงได้ทั่วโลก ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ คือ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนปัจจัยที่เหลือคือเพียงปัจจัยเกี่ยวพันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น บทสรุปของการวิจัยมีดังนี้ ภาวะผู้นำ สมรรถนะและค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดและทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการ

เรียนรู้ องค์การที่ไม่สามารถวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งผลให้การพัฒนาด้านองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นไปได้ยาก บทบาทในสังคม มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์การถูกคาดหวังให้มีการพัฒนาสูง เป็นส่วนผลักดันให้ องค์การมุ่งเน้นความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ และการศึกษาต่อระดับสูงของบุคลากร จะไม่ส่งผลให้เกิดความรู้ในวงจำกัด เนื่องจากการเข้าถึงความรู้ของบุคลากรจะส่งผลให้เกิดการกระจายความรู้ไปวงกว้าง ซึ่งจะต้องมีการสร้างระบบเพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้นี้ได้ การให้การสนับสนุนแก่องค์การต้นสังกัดเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ทันที องค์การจะต้องมีการปรับวิธีการนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาให้เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถ้าองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ยอมรับต่อวิสัยทัศน์องค์การแห่งการเรียนรู้ ก็ยากต่อการพัฒนาด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การต้องมีการกำหนดให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรม และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุน และกระตุ้นให้องค์การมีการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ควรมีความยืดหยุ่นในการนำไปปฏิบัติใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เมื่อองค์การมีความพยายามเพื่อความสามารถ เพื่อแข่งขันในระดับนานาชาติ องค์การต้องเพิ่มศักยภาพและพัฒนาองค์การในภาพรวม

ทิว (Tew 2005 : 122) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ การประเมินผลกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยแคนเทอเบอรัร์ สรุปได้ว่า ได้มีการจัดทำต้นแบบการบริหารแบบยั่งยืน โดยใช้แนวทางการสร้างความรู้ และการรวบรวมหลักและแนวคิดการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ให้อุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ซึ่งต้องขจัดปัญหาอุปสรรคในการเข้าถึงความรู้ต่างๆ และมีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การเสมอ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดปัจจัยที่จะนำไปสู่จุดสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน การเรียนรู้จากองค์การอื่น การนำองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์การอีกทั้งต้องกำหนดปัจจัย และขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ รวมถึงมีการนำประสบการณ์ขององค์การที่ผ่านเข้าไปวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่สามารถทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

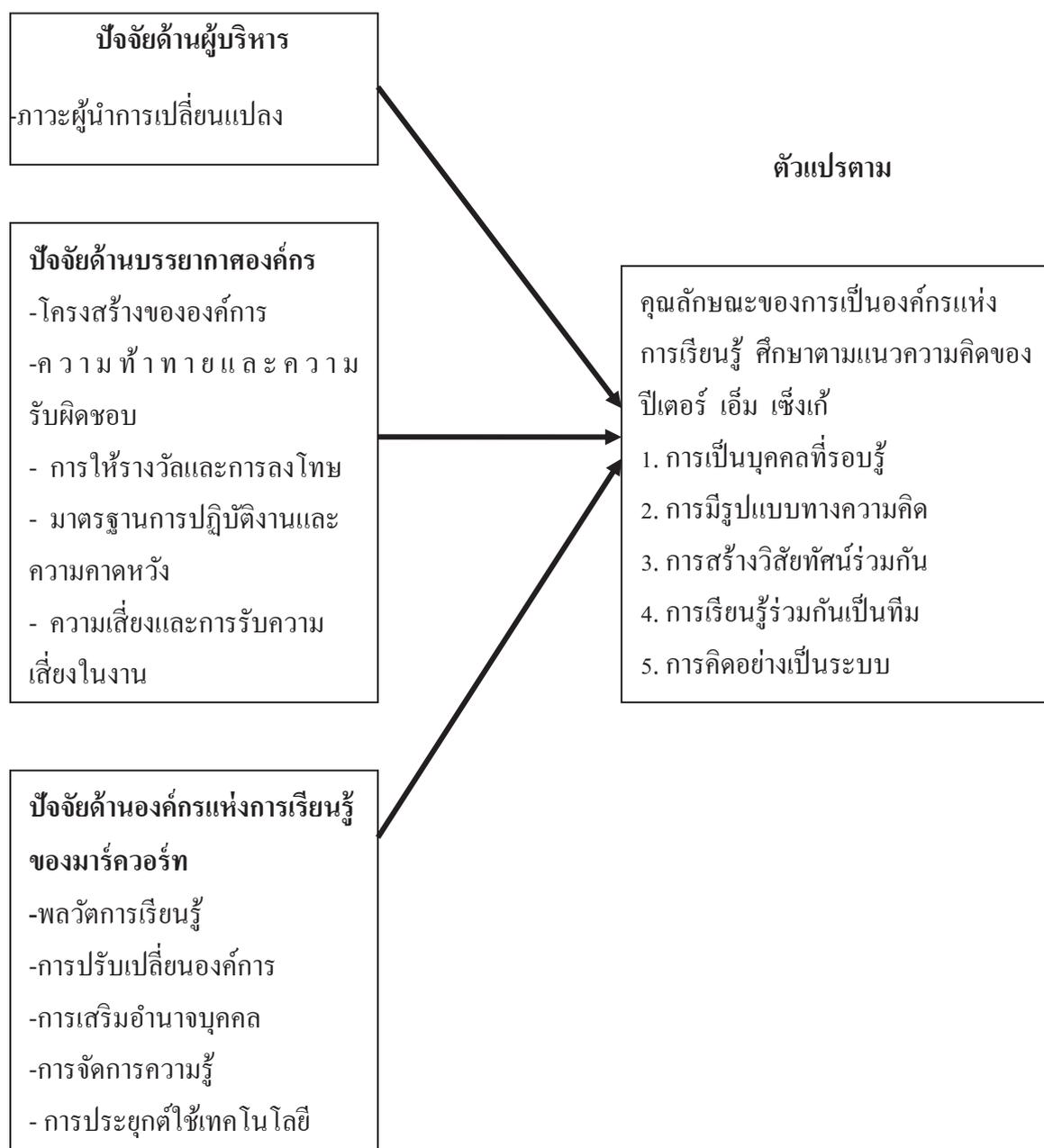
สรุป จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏนครปฐม คือ ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรแห่งการ
เรียนรู้และปัจจัยทางด้านแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

กรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวความคิดและเนื้อหาในการวิจัยโดยได้นำแนวความคิดและหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Senge, 1990) และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตัวแปรต้น



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อเปรียบเทียบความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ตามทัศนคติของบุคลากร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศของ องค์กร ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามหัวข้อที่กำหนด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2 การสร้างและการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2553 ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 319 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 198 คน รวมบุคลากรทั้ง สายวิชาการและสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 517 คน (งานกรเจ้าหน้าที่และนิติกร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 2553)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ในปีการศึกษา 2553 ได้มาจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสูตรของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จากนั้นทำการสุ่มเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน ได้กลุ่มตัวอย่าง 226 คน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนประชากรและ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สายการปฏิบัติงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
บุคลากรสายวิชาการ	319	140
บุคลากรสายสนับสนุน	198	86
รวมทั้งสิ้น	517	226

(งานการเจ้าหน้าที่และนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 2553)

2. เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้
แบบสอบถามในส่วนของ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นการตอบเป็นแบบ (Check List) เพื่อทราบถึงสถานภาพของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

แบบสอบถามในส่วนที่ 2 , 3 , 4 , 5 เป็นแบบสอบถามเรื่องปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ ตามลำดับ ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert Scale) 5 ระดับ ดังนี้

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก

ระดับ 3 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย

ระดับ 1 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

เกณฑ์การกำหนดระดับคุณลักษณะ ประกอบด้วย
ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง สิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามในส่วนที่ 6 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ(Opened Ended) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2.2 การสร้างและการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสภาพที่เกิดจากการดำเนินงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำมาเป็นแนวทางในการสร้างและการปรับปรุงพัฒนาแบบสอบถาม ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถาม ที่มีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนำไปให้อาจารย์ผู้ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาของแบบสอบถาม จากนั้นดำเนินการแก้ไขแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด (Item Objective Congruence) กำหนดค่าคะแนนดังนี้

+1 = ข้อคำถามที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด

0 = ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด

-1 = ข้อคำถาม ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด

เกณฑ์การพิจารณา คือ ค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไปถือว่าข้อนั้นมี ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เมื่อหาคุณภาพเครื่องมือแล้ว ได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00 แสดงว่าข้อคำถาม สอดคล้องกับเนื้อหา

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและได้รับการปรับปรุงแก้ไข ตามคำแนะนำของ อาจารย์ที่ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ตามวิธีการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลตาม ตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
ตอนที่ 2 ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	10	.86
ตอนที่ 3 ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร	25	.92
ตอนที่ 4 ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	25	.96
ตอนที่ 5 คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	25	.92

6. นำแบบสอบถามมาปรับแก้ไข และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อเพื่อประสานงานกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ทำหนังสือเพื่อขอ ความอนุเคราะห์เพื่อทำการเก็บข้อมูลต่ออธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพื่อเก็บรวบรวม ข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม หากไม่ได้ รับแบบสอบถามคืนในระยะเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมเก็บข้อมูลด้วยตนเองอีก ครั้งจนได้รับแบบสอบถามคืนตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3. นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง พร้อมลงรหัสใน แบบสอบถาม ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติต่างๆในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. บัณฑิตส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ
2. ศึกษาระดับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อแล้วสรุปรวมเป็นรายด้าน จัดอันดับและแปลความหมายตามเกณฑ์

3. เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ทำงาน กรณีที่ตัวแปรต้นจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ใช้วิธีการทดสอบโดยหาค่า t-test และกรณีที่ตัวแปรต้นจำแนกมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way – ANOVA) หากพบว่าในกรณีที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

4. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านของผู้บริหารผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้าสู่สมการ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

5. ข้อมูลที่ได้จากคำปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 2) เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำนวน 226 คน มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยมีรายละเอียดในแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากร

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละสถานภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงานและประสบการณ์การทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	88	38.93
หญิง	138	61.07
รวม	226	100.00
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	10.62
ปริญญาตรี	105	46.46
ปริญญาโท	86	38.05
ปริญญาเอก	11	4.87
รวม	226	100.00
สายการปฏิบัติงาน		
บุคลากรสายวิชาการ	88	38.93
บุคลากรสายสนับสนุน	138	61.07
รวม	226	100.00
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	69	30.53
6-10 ปี	69	30.53
11-15 ปี	38	16.81
16-20 ปี	24	10.62
20 ปีขึ้นไป	26	11.51
รวม	226	100.00

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 138 คน คิดเป็น ร้อยละ 61.07 เป็นเพศชาย จำนวน 88 คน คิดเป็น ร้อยละ 38.93 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็น ร้อยละ 46.46 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 86 คน คิดเป็น ร้อยละ 38.05 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 24 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.62 และปริญญาเอก จำนวน 11 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.87 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากสายการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 138 คน คิดเป็น ร้อยละ 61.07 ในสายการปฏิบัติงานบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 88 คน คิดเป็น ร้อยละ 38.93 ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี และ 6-10 ปี จำนวนเท่ากัน คือ 69 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.53 เท่ากัน รองลงมา คือ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.81 มีประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.51 และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็น ร้อยละ 10.62 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยผลการวิเคราะห์ในภาพรวม แสดงไว้ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลไปในอนาคต	3.97	.84	มาก	1
2.	ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่ม	3.77	.87	มาก	3
3.	ผู้บริหารและบุคลากรมุ่งสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการทำงาน	3.84	.84	มาก	2
4.	ผู้บริหารจะมุ่งถึงความสำเร็จของงานโดยคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก	3.67	.84	มาก	8
5.	ผู้บริหารมุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบขั้นตอน เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	3.77	.92	มาก	3
6.	ผู้บริหารมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดการทำงานเป็นทีม	3.71	.98	มาก	7
7.	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงค่านิยมและจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	3.77	.91	มาก	3
8.	ผู้บริหารมุ่งความเป็นเลิศในด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยเป็นผลมาจากการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน	3.76	.89	มาก	6
9.	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนได้	3.64	.94	มาก	9
10.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแนวคิดต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.56	.97	มาก	10
รวม		3.74	.75	มาก	-

จากตารางที่ 6 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลไปในอนาคต ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .84) รองลงมา คือ ผู้บริหารและบุคลากรมุ่งสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .84) และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแ่งคิดต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = .97)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งประกอบด้วย 1)ด้านโครงสร้างองค์กร 2)ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ 3)ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ 4)ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และ5)ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน โดยผลการวิเคราะห์ในภาพรวม แสดงไว้ในตารางที่ 7 และในรายด้านแสดงในตารางที่ 8-12

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์การโดยรวมทั้ง 5 ด้าน

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยบรรยากาศองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ด้านโครงสร้างองค์กร	3.51	.78	มาก	3
2.	ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ	3.61	.76	มาก	1
3.	ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ	3.43	.82	ปานกลาง	5
4.	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	3.61	.76	มาก	1
5.	ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	3.48	.78	ปานกลาง	4
	รวม	3.53	.67	มาก	-

จากตารางที่ 7 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านของบรรยากาศองค์การโดยรวมทั้ง 5 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D.= .67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = .76) รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .78) ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .78) โดยปัจจัยด้านของบรรยากาศองค์การลำดับสุดท้าย คือ ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .82) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ	3.78	.89	มาก	1
2.	การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้	3.48	.89	มาก	3
3.	โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	3.50	.93	มาก	2
4.	การติดต่อสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว	3.35	.95	ปานกลาง	5
5.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากร	3.46	.97	ปานกลาง	4
	รวม	3.51	.78	มาก	-

จากตารางที่ 8 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .89) รองลงมา คือ โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = .93) โดยปัจจัยบรรยากาศขององค์การด้านโครงสร้างองค์การลำดับสุดท้าย คือ การติดต่อสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = .95)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยบรรยากาศขององค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	มีวิธีการในการให้บุคลากรมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.59	.85	มาก	2
2.	บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่	3.75	.94	มาก	1
3.	มีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ	3.58	.92	มาก	3
4.	การกระจายความรับผิดชอบในการทำงานมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือในการทำงานร่วมกัน	3.57	.90	มาก	4
5.	การมอบหมายงานให้บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก	3.56	.89	มาก	5
	รวม	3.61	.76	มาก	-

จากตารางที่ 9 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = .76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .94) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมี

วิธีการในการให้บุคลากรมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .85) โดยปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบลำดับสุดท้าย คือ การมอบหมายงานให้บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = .89)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	กฎระเบียบในการลงโทษมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้เมื่อมีการกระทำความผิด	3.49	.95	ปานกลาง	2
2.	กฎระเบียบมีความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.23	1.10	ปานกลาง	5
3.	กฎระเบียบต่างๆ มีความชัดเจนและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบถึงกฎระเบียบที่ได้สร้างขึ้น	3.60	.90	มาก	1
4.	การพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน	3.36	1.02	ปานกลาง	4
5.	ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจชี้แจงให้บุคลากรปฏิบัติงานทราบถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร	3.47	.98	ปานกลาง	3
	รวม	3.43	.82	ปานกลาง	-

ตารางที่ 10 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านการให้รางวัล และการลงโทษในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า กฎระเบียบต่างๆ มีความชัดเจนและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบถึงกฎระเบียบที่ได้สร้างขึ้น ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .90) รองลงมา คือ กฎระเบียบในการลงโทษมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้เมื่อมีการกระทำความผิด ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = .95) โดยปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านการให้รางวัล และการลงโทษลำดับสุดท้าย คือ กฎระเบียบมีความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ($\bar{X} = 3.23$, S.D. = 1.10)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความ คาดหวัง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	3.64	.86	มาก	3
2.	มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติที่เหมาะสม กับภาระงานของแต่ละบุคคล	3.50	.84	มาก	5
3.	บุคลากรเข้าใจบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ชัดเจน	3.66	.84	มาก	2
4.	บุคลากรได้ร่วมกันหาแนวทางการปฏิบัติงาน ร่วมกันที่เป็นประโยชน์ส่วนรวมใน การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐมเป็นสำคัญ	3.53	.86	มาก	4
5.	มีส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภายใต้พื้นฐาน ความจงรักภักดี ความรัก ความสามัคคี และ ความเสียสละในการปฏิบัติงานเป็นหลัก	3.74	.84	มาก	1
	รวม	3.61	.71	มาก	-

จากตารางที่ 11 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = .71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติภายใต้พื้นฐานความจงรักภักดี ความรัก ความสามัคคี และความเสียสละในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .84) รองลงมา คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองชัดเจน ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = .84) โดยปัจจัยบรรยากาศขององค์กรด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังลำดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติที่เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = .84)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กร ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน	\bar{X}	S.D	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	มีการจัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ	3.49	.85	ปานกลาง	2
2.	มีการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปรับปรุงและพัฒนา แผนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	3.47	.88	ปานกลาง	4
3.	มีการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในครอบคลุม การแก้ไขปัญหาความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	3.58	.84	มาก	1
4.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางแก้ไขปัญหา ความเสี่ยงในแต่ละระดับอย่างชัดเจน	3.42	.90	ปานกลาง	5
5.	มีการทบทวนความเสี่ยงเพื่อนำข้อสรุปหรือ ข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแผนการบริหาร ความเสี่ยง	3.48	.87	ปานกลาง	3
รวม		3.48	.78	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยบรรยากาศขององค์กรด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในครอบคลุมการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = .84) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = .85) โดยปัจจัยบรรยากาศขององค์กรด้านความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงานลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางแก้ไขปัญหาความเสี่ยงในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = .90)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏนครปฐม

การวิเคราะห์ความคิดเห็นปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งประกอบด้วย 1)ด้านพลวัตการเรียนรู้ 2)ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3)ด้านการเสริมอำนาจบุคคล 4)การจัดการความรู้ 5)ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยผลการวิเคราะห์ในภาพรวม แสดงไว้ในตารางที่ 13 และในรายด้านแสดงในตารางที่ 14-18

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทั้ง 5 ด้าน

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.60	.77	มาก	2
2.	ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.51	.74	มาก	5
3.	ด้านการเสริมอำนาจบุคคล	3.53	.76	มาก	4
4.	ด้านการจัดการความรู้	3.57	.78	มาก	3
5.	ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.63	.80	มาก	1
	รวม	3.57	.70	มาก	-

จากตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .70) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับ พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = .80) รองลงมา คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .77) โดยปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ลำดับสุดท้าย คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .74)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเล็งเห็นว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย	3.68	.95	มาก	2
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้แสวงหารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัย	3.54	.89	มาก	4
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ	3.59	.86	มาก	3
4.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.69	.84	มาก	1
5.	ทีมงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้รับการฝึกฝนเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	3.53	.88	มาก	5
	รวม	3.60	.77	มาก	-

จากตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = .84) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเล็งเห็นว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .95) โดยปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ลำดับสุดท้าย คือ ทีมงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้รับการฝึกฝนเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .88)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.54	.88	มาก	2
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีบรรยากาศที่สนับสนุนและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	3.52	.83	มาก	3
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีสายการบริหารที่กระชับและคล่องตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ทุกระดับ	3.42	.91	ปานกลาง	5
4.	บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	3.59	.86	มาก	1
5	มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยราชภัฏนครปฐมมีวิธีการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ	3.49	.87	ปานกลาง	4
รวม		3.51	.74	มาก	-

จากตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .86) รองลงมา คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = .88) โดยปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การลำดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีสายการบริหารที่กระชับและคล่องตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ทุกระดับ ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = .91)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรและอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	3.56	.88	มาก	2
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้	3.60	.89	มาก	1
3.	ผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	3.46	.95	ปานกลาง	5
4.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ พร้อมทั้งกระตุ้นให้มีการทดลองและทบทวนเกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆ	3.51	.88	มาก	4
5.	บุคลากรมีโอกาสร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องสม่ำเสมอ	3.55	.93	มาก	3
	รวม	3.53	.80	มาก	-

จากตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเสริมอำนาจบุคคลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .89) รองลงมา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรและอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = .88) โดยปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = .95)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้เพื่อให้งานของมหาวิทยาลัย	3.68	.89	มาก	1
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้สนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ	3.54	.86	มาก	4
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกทักษะต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.60	.83	มาก	2
4.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.48	.86	ปานกลาง	5
5.	บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมและแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น	3.59	.90	มาก	3
รวม		3.57	.78	มาก	-

จากตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้เพื่อให้งานของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .89) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกทักษะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .83) โดยปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ลำดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .86)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบข้อมูลฐาน คอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวก	3.51	.94	มาก	5
2.	บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยผ่านระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์และได้ข้อมูลที่ตนเอง ต้องการและสนใจ	3.68	.87	มาก	2
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสนับสนุนการ เรียนรู้ที่ใช้ระบบที่ทันสมัย ผสมผสานการเรียนรู้ และการทำงาน	3.65	.88	มาก	3
4.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานสารสนเทศและเครือข่าย เพื่อช่วย ให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ยิ่งขึ้น	3.72	.87	มาก	1
5.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการออกแบบ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศ เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ของ องค์กร	3.60	.92	มาก	4
รวม		3.63	.80	มาก	-

จากตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = .80) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน
สารสนเทศและเครือข่าย เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .87)
รองลงมา คือ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และได้ข้อมูลที่
ตนเองต้องการและสนใจ ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .87) โดยปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการ
ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีลำดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบข้อมูลฐาน
คอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวก ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .94)

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งประกอบด้วย ได้แก่ 1)ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2)ด้านการมีแบบแผนความคิด 3)ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4)ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5)ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยผลการวิเคราะห์ ในภาพรวมแสดงไว้ในตารางที่ 19 และในรายละเอียดแสดงในตารางที่ 20-24

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทั้ง 5 ด้าน

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.79	.68	มาก	4
2.	ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.88	.64	มาก	1
3.	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.82	.64	มาก	3
4.	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.75	.70	มาก	5
5.	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.83	.55	มาก	2
รวม		3.81	.55	มาก	-

จากตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับ พบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .64) รองลงมา คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .55) โดยปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ลำดับสุดท้าย คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .70)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ท่านทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกำลังจะมุ่งหน้าไปทิศทางใด	3.52	.94	มาก	5
2.	ท่านมีจุดมุ่งหมายและได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนโดยไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายใหญ่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	3.72	.81	มาก	4
3.	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพของตนเอง	3.86	.78	มาก	3
4.	ท่านมีความกระตือรือร้นและมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอๆ	3.97	.81	มาก	1
5.	ท่านมักจะแบ่งปันความรู้ หรือสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำสม่ำเสมอ	3.88	.79	มาก	2
	รวม	3.79	.68	มาก	-

จากตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ท่านมีความกระตือรือร้นและมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอๆ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .81) รองลงมา คือ ท่านมักจะแบ่งปันความรู้ หรือสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .79) โดยปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ลำดับสุดท้าย คือ ท่านทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกำลังจะมุ่งหน้าไปทิศทางใด ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = .94)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะ เพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ท่านมีความพยายามที่จะปรับปรุงวิธีคิด และวิธีการทำงานออกไปจากรูปแบบเดิมอยู่เสมอ	3.89	.77	มาก	3
2.	ท่านรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงานในทีมงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกในแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ	4.02	.73	มาก	1
3.	ท่านมีความเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสามารถเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีการทำงานในการพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ได้ไม่ยาก	3.78	.90	มาก	5
4.	ท่านมักจะทบทวนผลการทำงาน ผลงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเสมอๆ ไม่ว่าผลงานนั้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม	3.81	.83	มาก	4
5.	ท่านมีทักษะทางความคิดในการทำงาน เช่น ทักษะในการวางแผนการปฏิบัติงาน	3.92	.75	มาก	2
	รวม	3.88	.64	มาก	-

จากตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ท่านรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงานในทีมงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกในแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .73) รองลงมา คือ ท่านมีทักษะทางความคิดในการทำงาน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .75) ด้านการมีแบบแผนความคิดลำดับสุดท้าย คือ ท่านมีความเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสามารถเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีการทำงานในการพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ได้ไม่ยาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .90)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอย่างชัดเจนและพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	3.83	.73	มาก	3
2.	ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายของ โดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.75	.81	มาก	5
3.	ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้	3.76	.81	มาก	4
4.	ท่านมีความตระหนักดีว่าอนาคต และความสำเร็จของหน่วยงาน/ทีมงานเป็นภาระความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน	3.92	.74	มาก	1
5.	ท่านรู้ดีว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมบรรลุ โดยไม่ขัดติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันและงบประมาณที่มีอยู่จำกัด	3.88	.81	มาก	2
รวม		3.82	.64	มาก	-

จากตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ท่านมีความตระหนักดีว่าอนาคต และความสำเร็จของหน่วยงาน/ทีมงานเป็นภาระความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .74) รองลงมา คือ ท่านรู้ดีว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมบรรลุ โดยไม่ขัดติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันและงบประมาณที่มีอยู่จำกัด ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .81) โดยปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันลำดับสุดท้าย คือ ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทาง ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .81)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

(n = 226)

ข้อ	ปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับทำให้เกิดการพัฒนาของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง	4.01	.75	มาก	1
2.	ท่านมองเห็นว่าบุคลากรทุกคนมีทักษะในการวางแผนการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ	3.88	.87	มาก	2
3.	บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการพูดจากันอย่างเปิดเผยจริงใจ ปราศจากความกลัวที่ถูกพิพากษ์ วิจารณ์ในการปฏิบัติงาน	3.40	1.07	ปานกลาง	5
4.	ท่านยอมรับและให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคลากรในทีมเสมอๆ และมักนำความแตกต่างของแต่ละบุคคล	3.78	.81	มาก	3
5.	ทีมงานมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก	3.68	.91	มาก	4
	รวม	3.75	.70	มาก	-

จากตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับทำให้เกิดการพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .75) รองลงมา คือ ท่านมองเห็นว่าบุคลากรทุกคนมีทักษะในการวางแผนการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .87) โดยปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการพูดจากันอย่างเปิดเผยจริงใจ ปราศจากความกลัวที่ถูกพิพากษ์ วิจารณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าและเป็นหนึ่งเดียวกัน ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 1.07)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

n = 226

ข้อ	ปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1.	ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญทางความคิด	3.88	.67	มาก	1
2.	ท่านสามารถคิดและวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน	3.78	.69	มาก	5
3.	ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหโดยการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายอย่างเปิดเผยและเคารพซึ่งกันและกัน	3.82	.75	มาก	4
4.	ท่านมักจะไม่แก้ไขปัญหาในแต่ละจุดโดยลำพัง ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้เกี่ยวข้องเสมอๆ	3.85	.76	มาก	2
5.	ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นโดยการพิจารณาจากมิติต่างๆที่เกี่ยวข้องของปัญหา	3.84	.64	มาก	3
	รวม	3.83	.55	มาก	-

จากตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญทางความคิด ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = .67) รองลงมาคือ ท่านมักจะไม่แก้ไขปัญหาในแต่ละจุด โดยลำพัง ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้เกี่ยวข้องเสมอๆ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .76) โดยปัจจัยคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบลำดับสุดท้ายคือ ท่านสามารถคิดและวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = .69)

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามเพศกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้าน	เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	t	p
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ชาย	88	3.64	.76	มาก	-2.44*	.01
	หญิง	138	3.88	.60	มาก		
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	ชาย	88	3.74	.62	มาก	-2.62*	.01
	หญิง	138	3.97	.64	มาก		
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ชาย	88	3.72	.61	มาก	-2.03*	.04
	หญิง	138	3.89	.65	มาก		
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ชาย	88	3.61	.73	มาก	-2.40*	.01
	หญิง	138	3.84	.67	มาก		
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ชาย	88	3.80	.52	มาก	-0.59	.55
	หญิง	138	3.85	.57	มาก		
รวม	ชาย	88	3.70	.56	มาก	-2.44*	.01
	หญิง	138	3.88	.53	มาก		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามเพศกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า เพศหญิงมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเพศหญิงมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย ในรายด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ด้าน	ระดับการศึกษา	จำนวน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ต่ำกว่าป.ตรี	24	3.79	.62	มาก
	ป.ตรี	105	3.76	.69	มาก
	ป.โท	86	3.77	.69	มาก
	ป.เอก	11	4.12	.33	มาก
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	ต่ำกว่าป.ตรี	24	3.86	.63	มาก
	ป.ตรี	105	3.88	.65	มาก
	ป.โท	86	3.86	.67	มาก
	ป.เอก	11	4.15	.36	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ต่ำกว่าป.ตรี	24	3.85	.64	มาก
	ป.ตรี	105	3.72	.64	มาก
	ป.โท	86	3.90	.64	มาก
	ป.เอก	11	4.18	.42	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ต่ำกว่าป.ตรี	24	3.80	.68	มาก
	ป.ตรี	105	3.65	.75	มาก
	ป.โท	86	3.82	.68	มาก
	ป.เอก	11	4.04	.41	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ต่ำกว่าป.ตรี	24	3.84	.55	มาก
	ป.ตรี	105	3.72	.55	มาก
	ป.โท	86	3.94	.56	มาก
	ป.เอก	11	4.09	.46	มาก
รวม	ต่ำกว่าป.ตรี	24	3.83	.58	มาก
	ป.ตรี	105	3.75	.56	มาก
	ป.โท	86	3.86	.55	มาก
	ป.เอก	11	4.12	.33	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิมหาบัณฑิตระดับปริญญาเอกมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิมหาบัณฑิตระดับปริญญาโท ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี ตามลำดับ การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา

กับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้ค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way – ANOVA of Variance) ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษากับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1.ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	1.32	.44	.96	.41
	ภายในกลุ่ม	222	101.85	.46		
	รวม	225	103.18			
2.ด้านกรมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	3	.81	.44	.65	.58
	ภายในกลุ่ม	222	92.81	.42		
	รวม	225	93.26			
3.ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.03	1.01	2.50	.06
	ภายในกลุ่ม	222	89.59	.40		
	รวม	225	92.61			
4.ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	3	2.37	.79	1.59	.19
	ภายในกลุ่ม	222	110.08	.50		
	รวม	225	112.46			
5.ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.96	.98	3.27*	.02
	ภายในกลุ่ม	222	67.04	.30		
	รวม	225	70.01			
องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.64	.54	1.80	.14
	ภายในกลุ่ม	222	67.42	.30		
	รวม	225	69.06			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษากับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า "ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีเพียงด้านการคิดอย่างเป็นระบบเท่านั้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการเชฟเฟ (Scheffe's method)

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
	(\bar{X} 3.84)	(\bar{X} 3.72)	(\bar{X} 3.94)	(\bar{X} 4.09)
ต่ำกว่าปริญญาตรี (\bar{X} 3.84)		.34	.45	.21
ปริญญาตรี (\bar{X} 3.72)			.01*	.04*
ปริญญาโท (\bar{X} 3.94)				.38

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่ามีความบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามสายการปฏิบัติงานกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้าน	สายการปฏิบัติงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	t	p
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	วิชาการ	88	3.75	.65	มาก	-0.80	.41
	สนับสนุน	138	3.82	.69	มาก		
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	วิชาการ	88	3.88	.60	มาก	-0.09	.93
	สนับสนุน	138	3.89	.67	มาก		
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	วิชาการ	88	3.93	.59	มาก	1.85	.06
	สนับสนุน	138	3.77	.66	มาก		
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	วิชาการ	88	3.83	.66	มาก	1.29	.20
	สนับสนุน	138	3.70	.73	มาก		
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	วิชาการ	88	3.94	.53	มาก	2.31*	.02
	สนับสนุน	138	3.77	.56	มาก		
รวม	วิชาการ	88	3.86	.52	มาก	.98	.32
	สนับสนุน	138	3.79	.57	มาก		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 29 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามสายการปฏิบัติงานกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า บุคลากรสายวิชาการมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่พบว่า มีเพียงด้านการคิดอย่างเป็นระบบเท่านั้น ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ด้าน	ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	69	3.73	.66	มาก
	6-10 ปี	69	3.79	.67	มาก
	11-15 ปี	38	3.76	.80	มาก
	16-20 ปี	24	4.02	.60	มาก
	20 ปีขึ้นไป	26	3.78	.62	มาก
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	69	3.84	.64	มาก
	6-10 ปี	69	3.78	.66	มาก
	11-15 ปี	38	4.01	.65	มาก
	16-20 ปี	24	4.19	.59	มาก
	20 ปีขึ้นไป	26	3.80	.60	มาก
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	69	3.80	.66	มาก
	6-10 ปี	69	3.76	.62	มาก
	11-15 ปี	38	3.87	.62	มาก
	16-20 ปี	24	4.03	.68	มาก
	20 ปีขึ้นไป	26	3.85	.65	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	69	3.76	.68	มาก
	6-10 ปี	69	3.63	.75	มาก
	11-15 ปี	38	3.87	.69	มาก
	16-20 ปี	24	3.91	.72	มาก
	20 ปีขึ้นไป	26	3.75	.70	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	69	3.75	.53	มาก
	6-10 ปี	69	3.81	.57	มาก
	11-15 ปี	38	3.95	.45	มาก
	16-20 ปี	24	3.99	.72	มาก
	20 ปีขึ้นไป	26	3.79	.54	มาก
รวม	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	69	3.78	.55	มาก
	6-10 ปี	69	3.75	.56	มาก
	11-15 ปี	38	3.89	.53	มาก
	16-20 ปี	24	4.03	.57	มาก
	20 ปีขึ้นไป	26	3.80	.55	มาก

จากตารางที่ 30 พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20ปี มีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15ปี บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 20ปีขึ้นไป บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และสุดท้ายบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10ปี ตามลำดับ การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ทำงานกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้ค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way – ANOVA of Variance) ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	4	1.49	.37	.81	.52
	ภายในกลุ่ม	221	101.68	.46		
	รวม	225	103.18			
ด้านกรมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	4	3.87	.96	2.38	.05
	ภายในกลุ่ม	221	89.76	.40		
	รวม	225	93.27			
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	4	1.39	.35	.84	.49
	ภายในกลุ่ม	221	91.22	.41		
	รวม	225	92.61			
ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	4	2.20	.57	1.10	.35
	ภายในกลุ่ม	221	110.26	.49		
	รวม	225	112.46			
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	4	1.16	.41	1.33	.25
	ภายในกลุ่ม	221	68.35	.30		
	รวม	225	70.01			
องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4	1.66	.41	1.36	.24
	ภายในกลุ่ม	221	67.40	.40		
	รวม	225	69.06			

จากตารางที่ 31 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงานกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า ไม่มีด้านใดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ ปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ คุณลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จึงได้หาความสัมพันธ์ในรูปของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โพรดักโมเมนต์ (Pearson Product Moment Correlation) ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรที่ใช้พยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ตัวแปร	ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	บรรยากาศองค์การ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	1.00	.74**	.64**	.55**
บรรยากาศองค์การ		1.00	.86**	.66**
องค์กรแห่งการเรียนรู้			1.00	.71**
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				1.00
Mean	3.75	3.53	3.57	3.82
S.D.	.76	.67	.71	.55

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 32 ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ และปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ใช้วิธีการนำเข้าตัวแปร วิธี Stepwise ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้าสู่สมการ

ตัวแปร	โมเดล 1				โมเดล 2			
	b	S.E.	β	t	b	S.E.	β	t
ค่าคงที่	1.82	.13		13.6	1.68	.14		11.66
องค์กรแห่งการเรียนรู้				2				
ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	.55	.37	.71	15.1	.48	.47	.61	10.14
				6	.11	.04	.15	2.52
R			.71				.72	
R ²			.50				.52	
Adjusted R ²			.50				.51	
F			.39				.38	
p			.00				.00	

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้าสู่สมการ พบว่า จากตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร และปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเพียง 2 ตัวแปรซึ่งได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการเป็นลำดับที่ 1 มีประสิทธิภาพในการทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 52 และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการเป็นลำดับที่ 2 มีประสิทธิภาพในการทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 50 ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรนี้มีอำนาจในการทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 1.68 คะแนน เมื่อความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คาดว่าจะได้คะแนนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เพิ่มขึ้น .48 คะแนน เมื่อความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีต่อผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คาดว่าจะได้คะแนนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเพิ่มขึ้น .11 คะแนน ทั้งนี้ ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม สามารถนำมาเขียนสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

ในรูปคะแนนดิบ $\hat{Y} = 1.68 + .48 (\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้}) + .11 (\text{ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง})$

ในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z = .61 (\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้}) + .15 (\text{ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง})$

ตอนที่ 8 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นครปฐม

ตารางที่ 34 นำเสนอปัญหาและข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏนครปฐม

ปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
<p>-ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ผู้นำในบางระดับขาดการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ ขาดการรับฟังความคิดเห็นและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ขาดกระบวนการสร้างการทำงานให้เป็นที่ทีม และบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารจัดการ</p>	<p>-ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง</p> <p>ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและบทบาทของบุคลากรแต่ละสายการปฏิบัติงานให้เท่าเทียมกันให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบมากขึ้นกว่านี้ สร้างความเท่าเทียมในทุกๆด้านเพื่อการพัฒนาหน่วยงานอย่างจริงจัง</p>
<p>-ด้านบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>ในภาพรวมไม่มีการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในทุกระดับอย่างแท้จริง มีการเลือกปฏิบัติให้กับพรรคพวก และมีการเล่นพรรคพวกเอื้อผลประโยชน์ให้กับกลุ่มบุคคลบางกลุ่ม บทลงโทษยังขาดความชัดเจนรวมทั้งมีช่องโหว่ในการปฏิบัติงานในภาพรวม</p>	<p>-ด้านบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>มีการสร้างแรงจูงใจให้มากขึ้นเพื่อกระตุ้นความตั้งใจ ความเสียสละ ความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน มีสวัสดิการและกองทุนเลี้ยงชีพให้กับบุคลากรที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น</p>
<p>-ปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>บุคลากรส่วนมากไม่มีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานของตนเอง ขาดกระบวนการและขั้นตอนในการจัดการความรู้ให้เกิดเป็นรูปธรรมมากขึ้น และขาดการวางแผนในการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี</p>	<p>-ปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>มีการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพในแต่ละสาขาให้มากขึ้น และเป็นการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาในการเรียน การสอน การปฏิบัติงานด้วยสร้างกรอบความรู้และแนวทางในการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังเน้นรูปแบบที่สามารถปฏิบัติได้</p>

ปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
<p>-ปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>บุคลากรในแต่ละสายการปฏิบัติงานมีภาระงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป แผนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยไม่มีความชัดเจน ขาดความต่อเนื่อง</p>	<p>-ปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>ควรสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้จาก ภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างจริงจังเพื่อให้ ทักษะใหม่ๆในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีทุน ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของบุคลากรในสาย วิชาการและสายสนับสนุนที่ชัดเจน เท่าเทียมกัน มี หลักการพิจารณาที่แน่นอน มีมาตรฐานการ พิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจน เน้น คุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละ งานที่รับผิดชอบ ชัดเจนมากกว่านี้</p>

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
2. เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำแนกตามจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน และประสบการณ์การทำงาน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2553 ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 319 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 198 คน รวมบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 517 คน (ที่มา : งานการเจ้าหน้าที่และนิติการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ในปีการศึกษา 2553 ได้มาจากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสุ่มของเครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan) จากนั้นทำการสุ่มเพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Sampling) โดยจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน ได้กลุ่มตัวอย่าง 226 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 6 ส่วน และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูล แจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบโดย (One –Way ANOVA) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้าสู่สมการ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 46.46 อยู่ในสายการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุน ร้อยละ 61.07 และมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี และ 6-10 ปี ร้อยละ 30.53

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยรวมทั้งหมด อยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน และประสบการณ์การทำงาน

3.1 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกเพศ พบว่าเพศหญิงมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา กับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีเพียงด้านการคิดอย่างเป็นระบบเท่านั้น ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่ามีความบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

3.3 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามสายการปฏิบัติงานกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า บุคลากรสายวิชาการมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 การเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

กับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า ไม่มีด้านใดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร และปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่นำเข้ามาสมการ พบว่า จากตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร และปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเพียง 2 ตัวแปรซึ่งได้แก่ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาสมการเป็นลำดับที่ 1 มีประสิทธิภาพในการทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 52 และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาสมการเป็นลำดับที่ 2 มีประสิทธิภาพในการทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 50 ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรนี้มีอำนาจในการทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 1.68 คะแนน ทั้งนี้ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม สามารถนำมาเขียนสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้ ในรูปคะแนนดิบ $\hat{Y} = 1.68 + .48(\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้}) + .11(\text{ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง})$ ในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z = .61(\text{องค์กรแห่งการเรียนรู้}) + .15(\text{ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง})$

5. ผลจากการวิเคราะห์ปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่วนมากไม่มีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานของตนเอง ขาดกระบวนการและขั้นตอนในการจัดการความรู้ให้เกิดเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และผลจากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่วนมากต้องการให้มีการฝึกอบรม ประชุม สัมมนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพในแต่ละสาขาให้มากขึ้น และเป็นการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาในการเรียน การสอน การปฏิบัติงานด้วยสร้างกรอบความรู้และแนวทางในการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังในรูปแบบที่สามารถปฏิบัติจริงได้มากขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1.1 ผลการศึกษาปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในลำดับแรก พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลไปในอนาคต อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของเรค (Race 2004 : 120) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการทำให้มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ คือ ภาวะผู้นำผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลไปในอนาคต และหลักการการบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนปัจจัยที่เหลือเป็นเพียงปัจจัยเกี่ยวพันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ดังนั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชัย วงศ์นายะ (2548 : 104) พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ต้องแสดงบทบาทว่าเป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์ คาดคะเนเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ และสามารถสะท้อนให้เห็นในการบริหารงานตามความเป็นจริงตามที่อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือรับรู้

1.2 ผลการศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในลำดับแรก พบว่า ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ กับด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพันธ์ แสงสิงห์ (2550 : 95) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ความท้าทายและความรับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับความคิดเห็นของแอลบานิสและคณะ (Albanese, Brown and Moberg , อ้างอิงใน Burahnatanung. 1993 : 18 – 20) ที่มีความคิดเห็นว่าด้านบรรยากาศองค์กรควรประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ความรับผิดชอบ มีอิสระในการดำเนินการ และการตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และสมยศ นาวิการ (2540 : 448) กล่าวว่า บรรยากาศในการทำงานที่ดีและเหมาะสมนั้นจะต้องแบ่งแยกงานตามความถนัด และมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน

1.3 ผลการศึกษาปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นครปฐม โดยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในลำดับแรก พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับเรค (Race 2004 : 120) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ การทำให้มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

1.4 จากผลการศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับ พบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีแบบแผนความคิดที่ดี ในการสามารถสร้างทัศนคติหรือแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีในด้านตัวบุคคล และเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับวิศิษฐ์ ชูวงศ์ (2540 : 40) กล่าวว่า การพัฒนาแบบแผนการคิด ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้หากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดเวลาให้เขา ควรปล่อยให้เขาเกิดการพัฒนารูปแบบของเขาเอง บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีแบบแผนความคิด เพื่อที่จะสร้างความสนใจใฝ่หาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่สร้างศักยภาพของตนให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง และเป็นการมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้เกิดการสร้างแนวความคิดให้เกิดความรู้ แนวทางในการพัฒนาการทำงานต่อไป

2. การวิเคราะห์การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน และประสบการณ์การทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามเพศกับคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า เพศหญิงมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเพศหญิงมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศชาย ในรายด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า เพศหญิงมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่มีมากกว่าเพศชาย ประกอบกับทีมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ก็ส่งเสริมให้ผู้หญิงมีบทบาทในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการและการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย

2.2 ผลการเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา

คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาเอกมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าในระดับการศึกษาอื่นๆ ในรายด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่ามีความเข้าใจในเรื่องของคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าจึงส่งผลให้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับวิศิษฐ์ ชวงส์ (2540 : 48) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นระบบเกิดจากการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะขององค์รวม เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบจนสามารถเกิดกระบวนการเรียนรู้เพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

2.3 ผลการเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า บุคลากรสายวิชาการมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบุคลากรสายวิชาการมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าบุคลากรสายสนับสนุน ในรายด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า บุคลากรทางด้านสายวิชาการจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนให้บุคลากรและนักศึกษาได้รับทราบ จึงทำให้บุคลากรสายวิชาการต้องมีการคิดวิเคราะห์ความรู้ต่างๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 16-18) ที่กล่าวว่า ครูควรมาจากคนที่เก่งที่สุดในสังคม ครูควรเป็นผู้ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ และจำเป็นต้องสร้างกระบวนการคิด ทักษะการคิดที่สำคัญให้เกิดขึ้นให้ได้กับครูผู้สอน เพื่อสามารถถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้บุคคลทุกระดับในสังคม

2.4 ผลการเปรียบเทียบสถานภาพของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวม พบว่า ไม่มีด้านใดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20ปี มีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในปีอื่นๆ

ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในช่วงดังกล่าวมีความเข้าใจในด้านคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในปีอื่นๆ

3. ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร และปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของเรค (Race 2004 : 120) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการทำให้มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ คือ ภาวะผู้นำผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลไปในอนาคต สอดคล้องงานวิจัยของกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรกองสาธารณสุขภูมิภาค พบว่า ทุกมิติของบรรยากาศ องค์กรที่ศึกษาล้วนมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น และสอดคล้องงานวิจัยของสายฝน เสกขุนทด (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างเสริมสรณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสู่การเป็นองค์กรแห่งการ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก 4 ด้านคือ ด้านการรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้อง ด้านการใฝ่รู้คู่ศักยภาพ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก็เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องเช่นกัน

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการเป็นลำดับที่ 1 สามารถทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 52 และมีค่าน้ำหนักเป็นบวกกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงว่าปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของคันทรส แสนวงศ์ (2549 : บทคัดย่อ) การศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เสนอว่า การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ที่ระดับค่อนข้างสูงองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ไม่ว่าจะเป็นพลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร

การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมาก

ผลการวิเคราะห์สัมมนาถอดถอดเชิงพหุคูณ พบว่า ปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ถูกเลือกเข้าสมการเป็นลำดับที่ 2 สามารถทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 50 และมีค่าน้ำหนักเป็นบวกกับคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงว่าเมื่อผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นก็จะทำให้คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้น แสดงให้เห็นว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับแนวคิดของคอลลี (1991 : 34) ที่เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยตัวผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่คอยสนับสนุน ปรึกษาประคอง ให้องค์กรได้เรียนรู้ปัญหาและเรียนรู้ที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2548 : 77-78) ที่เสนอว่า ผู้นำทุกระดับในองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานในหลายประการ ประการหนึ่งก็คือ ผู้นำต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ย่อมสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรมีการปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการปรับเปลี่ยนตนเอง โดยให้กระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงค่านิยมและจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมขององค์กร ทั้งนี้จำเป็นต้องให้ความมั่นใจกับบุคลากรเมื่อมีการมอบหมายงาน กระตุ้นให้บุคลากรให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดผล ให้ความเชื่อมั่นว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการพัฒนาความสามารถพิเศษของตนเอง
3. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงาน การเรียนรู้ภายในกลุ่ม การจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน
4. มหาวิทยาลัยควรปรับสายสายการบริหารที่คล่องตัว และเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ทุกระดับ ควรมีการให้รางวัลและทีมงานที่ประสบความสำเร็จในกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ใช้ประสบการณ์ และข้อผิดพลาดในการเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้
5. มหาวิทยาลัยควรจะต้องมีการบริหารจัดการและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ควรมีการจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์

ระหว่างบุคลากร เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมการติดต่อสัมพันธ์ภายในองค์กร
 ควบคุมมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความสามารถเพื่อการ
 เปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ขององค์กร

6. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีการเรียนรู้จากชุมชน และผู้มีส่วน
 ได้ส่วนเสีย สร้างและให้โอกาสบุคลากรในการศึกษาความรู้เพิ่มเติม

7. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร
 มหาวิทยาลัยควรมีการทดลอง สาธิต ทดสอบวิธีการในการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ มีกิจกรรมที่
 พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

8. มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บและถ่ายโอน
 ความข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และจัดหาสื่อประสมมัลติมีเดียมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้
 การปฏิบัติงานสารสนเทศให้สอดคล้องกับความต้องการองค์กรและบุคคลให้มีความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศองค์กรกับหน่วยงานภายนอก ที่มีประเภทขององค์กร
 ใกล้เคียงกันเพื่อที่จะทราบถึงความแตกต่าง ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการ
 เรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเป็นรูปธรรม

2. ควรศึกษาปัจจัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในด้านของการบริหารจัดการองค์กรที่มีผลต่อ
 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการ
 เรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. ควรทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ในด้านการพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ที่
 เหมาะสมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข”. ภาคนิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2542.

การอภิปรายทางวิชาการรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. “ปัจจัยแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่องานสาธารณสุขยุคใหม่”. วารสารการศึกษาพยาบาล. (2544) : 2-7.

โกวิท ประวาลพุกษ์. แนวคิดสำหรับประชาชนกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พร.). 2545

ครุฑชิต มาลัยวงศ์. “องค์การเรียนรู้”. สารเนกเทศ. (2546) : 57-62.

คันทรส แสนวงศ์. “การศึกษาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”. วารสารวิชาการพระจอมเกล้า. (2549 . กรกฎาคม – กันยายน) : 43-52.

จุฑา เทียนไทย. การจัดการ : มุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, [2550]

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท , 2540

บดินทร์ วิจารย์. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์. (2547)

บุญศิริ อนันตเศรษฐ. “เราจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร.” วารสารภาษาปริทัศน์. (2541) : 13-18.

บุบผา พวงมาลี. “การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการพยาบาลบัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ประชาสรรค์ แสนถักดี. ย่างก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลง [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 September 2009.

เข้าถึงได้จาก <http://www.prachansan.com/ebook/LOforBF.pdf>

ประชาสรรค์ แสนถักดี. การจัดการความคิดด้วยโปรแกรม MindManager Pro 6. ขอนแก่น :

ภูมิปัญญาสู่สากล, 2550

ประนิตา ศรีสุขสวัสดิ์. ความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จันทรเกษม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2548.

ปาริชาติ คุณปลื้ม. “การพัฒนา รูปแบบของคํการแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนใน

ประเทศไทย”. วิทยานิพนธ์คุยฎิบัณฑิต สาขาบริหารการศีกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์. “การศีกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติ

ระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน: กรณีศีกษาธนาคารออมสินกับบริษัท

ยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด”. ภาคนิพนธ์ปริญญาหลักระดับศีกษาศตรมหาบัณฑิต สาขา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร, 2544.

เปิดตำนาน 70 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2549.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. [ออนไลน์]

เข้าถึงเมื่อ 19 January 2010. เข้าถึงได้จาก <http://www.rdpb.go.th/news/deeka2546.pdf,4.>)

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล, 2549.

พรรณี สวนเพลงและคณะ. รูปแบบการวิจัยการความรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อองค์กร

แห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2551.

พรชูลี อาษาอรุณ. การบริหารความรู้ในระดับอุดมศีกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 14 April 2011.

เข้าถึงได้จาก <http://www.ns.mahidol.ac.th/english/KM/article/kmth0001.html>

พรชิตา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์

, 2547.

พิมพรรณ เทพสุเมธานนท์ และกาญจนา กาญจนพันธ์. การศีกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน

คณะศีกษาศาสตร มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ : คณะศีกษาศาสตร มหาวิทยาลัย

รามคำแหง, 2550.

รายงานการประเมินตนเอง Self – Assessment Report : SAR มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ประจำปีการศีกษา 2552. นครปฐม. งานวิจัยและพัฒนาระบบประกันคุณภาพ

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2552.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดบรรยากาศองค์กร”.

วารสารการวัดผลการศีกษา. (2544) : 37-46.

- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. “การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)”. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- วรภัทร์ ภู่อเจริญ. องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ : อริยชน, 2548.
- วิโรจน์ สวรรัดนะ. โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2544.
- วิศิษฐ์ ชูวงศ์. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่ หนังสือที่ระลึก ประจำปี เล่มที่ 14. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2540.
- วีรวิช มาฆะศิริานนท์. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2541.
- ศิรินันท์ แสงสิงห์. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ”. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. การจัดการ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ, 2550.
- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. “ปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์พยาบาลมหาบัณฑิต การบริหารการพยาบาล. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.
- สายฝน เสกขุนทด. กลยุทธ์การสร้างเสริมสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2549.
- สุนทรี่ กลุณานันท์. “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย”. ภาคนิพนธ์. พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539.
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. “การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.
- สมคิด สร้อยน้ำ. การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

- สมชัย วงษ์นายะ. ปัจจัยส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2548.
- สมิต สัจฉกร. “การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”. วารสาร For Quality. (2541) : 111-114.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2549. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. จิตวิทยาการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ฯ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.
- เสาวรศ บุญนาค. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- อภิชัย เทิดเทียนวงศ์และคณะ. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2547.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. องค์กรเอื้อการเรียนรู้. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 12 September 2009. เข้าถึงได้จาก <http://www.edu.chula.ac.th/avd/edtech/review.html>.

ภาษาต่างประเทศ

- Abu – Tineh and Abdullah Mohammad. Exploring the relationship between the Perceived leadership style of principals and their teachers’ practice of the five Disciplines of learning schools. [Online]. Available: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3081429>. Retrieved September 11, 2009.
- Achava-Amrung and Pornchulee. Knowledge management in higher education. Bangkok: Chulalongkorn University, 2001.
- Allen, P.A. Missions of colleges and universities. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Argyris, Chris. Personality and Organization. New York : Harper & Brothers, 1958.
- Argyris, Chris Donald A. Schon. Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness. San Francisco : Jossey-Bass Pub, 1974.

- Argyris, Chris Donald A. Schon. Organization Learning : a Theory of Action Perspective.
Massachusetts : Addison-Wesley, 1978.
- Barnett, William Dan, Jr. An Empirical Study of the Learning Organization Model in
Information Technology Enabled Process Improvement. Abstract from : ProQuest. File :
Dissertation Abstracts Item 9962567, 1999.
- Brown, W .B. and Moberg, D.J. Organizational theory and Management : Amacro approach.
New York : Willey & Sons, 1980.
- Burke, W. Organization Development : a Process of Learning and Changing, Second Edition
Reading. Massachusetts : Addison – Wesley, 1992.
- Cortada, J.W. and Woods, J.A. Eds . Knowledge management yearbook. Boston: Butterworth-
Hiennemann, 2000.
- Daft, Richard L. Management. 2 nded. Chicago : The Dryden Press, 1991.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. Human Behavior at Work : Organization
Behavior. 8 Th ed. New York : McGraw-Hill, 1989.
- Davenport, B.J. . Managing in the time of great change. Oxford: Butterworth-Hiennemann, 1995.
- Gibson, J. , Ivancevich J. M. & Donnelly ,J. H. Organization behavior, structure, process. Texas :
Business Publication, 1973.
- Keith Kline. Schools as Learning Organizations a Learning History of a Changing School.
Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9912840, 1998.
- Kerr, S. and C.A. Schriesheim. “Toward a Contingency Theory of Leadership Based
Upon The Consideration and Initiating Structure Literature.” Organizational Behavior and
Human Performance. (1974) : 62-82.
- Kerr, Clark. The uses of the university. New York: McGraw-Hill, 1968.
- Kim, D.H. The Link Between Individual and Organization Learning. Sloan Management
Review. Fall, 1993.
- Lee Suan Hiang, "In a knowledge-based economy." APO News. (2000) : 94-106.
- Long. R. Responsibilities of higher education institutions. Unpublished paper, 2000.

- Lide and Hsienyi. A study of learning organization and faculty development in Higher education. [Online]. Available <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3123857>. Retrieved September 2, 2009.
- Litwin, G.H. and Stringer Jr. RobertA. Motivation and Organizational Climate. Boston : Division of Research, Harvard University of Graduate School of Business Administration, 1968.
- Luthans, Fred. Organization Behavior. 6 th ed. Singapore : McGraw-Hill, 1992.
- Marquardt, M and Reynolds A. The Global Learning Organization. New York : IRWIN, 1994.
- Marquardt, M.J. Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill, 1996.
- McAnally, Kimcee. "A Study of the Facets of Organizational Culture which Support Or Discourage the Creation of Learning Organization". Ph.D. dissertation, California University, 1997.
- McGree, Gail W. and Robert C. Frod. "Two (or More) Dimensions of Organizational Commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales." Journal of Applied Psychology. (1987) : 638-642.
- Newman, John H. The idea of the university. Cambridge: Harvard University Press, 1960.
- Osborne,D,R. The learning organization and leadership for the college system. Abstract form : DAO Document File : Dissertation Abstracts Item : IMQ 25874, 1997.
- Pedler, M. et. al. The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development. Maidenhead : McGraw-Hill, 1991.
- Ross, R. et. al. Core Concepts about Learning Organization. P.40 in Senge, M. et. al. The Fifth Discipline Fiedbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization. London : Nicholas Brealey Publishing, 1994.
- Senge, Peter M. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday Currency, 1990.
- Steer, Richard M., Ungson, Gerardo R., and Monwday, Richard T. Managing Effective Organizations : An Introduction. Boston : Kent Publishing Company, 1985.
- Steer, Richard M. "Antecedents and Out comes of Organizational Commitment." Administrative Science Quarterly. (1977) : 46-75.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

เลขที่.....

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งคาดว่าจะประโยชน์ในการพัฒนาให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้จากท่านเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อสรุปผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและสมบูรณ์ จะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อเพื่อประโยชน์และความถูกต้องของการศึกษาต่อไป

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 6 ตอน ดังนี้ คือ

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากร
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องปัจจัยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามเรื่องปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ตอนที่ 5 แบบสอบถามเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ตอนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามแต่ละตอนอย่างละเอียด และกรุณาตอบทุกข้อคำถาม เพื่อที่จะนำคำตอบของท่านไปเป็นข้อมูลในการวิจัย เพื่อประโยชน์และความถูกต้องของการศึกษาต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง

นางสาวสุริรัตน์ คล้ายสถาพร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

 ชาย หญิง

2. วุฒิการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

3. สาขาการปฏิบัติงาน

 บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน

4. ประสบการณ์การทำงาน

 น้อยกว่า 5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับระดับที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
- 3 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
- 1 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลไปในอนาคต					
2.	ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ					
3.	ผู้บริหารและบุคลากรมุ่งสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการทำงาน					
4.	ผู้บริหารจะมุ่งถึงความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงศักยภาพของ บุคลากรเป็นหลัก					
5.	ผู้บริหารมุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ ขึ้นตอนเพื่อ ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม					
6.	ผู้บริหารมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดการทำงานเป็นทีม					
7.	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงค่านิยมและจริยธรรม เพื่อประโยชน์ส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม					
8.	ผู้บริหารมุ่งความเป็นเลิศในด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม โดยเป็นผลมาจากการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน					
9.	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆที่ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนได้					
10.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแ่ง คิดต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของบรรยากาศองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับระดับที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
- 3 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
- 1 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	โครงสร้างองค์กร ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกำหนดโครงสร้าง การบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของหน่วยงาน ต่างๆไว้อย่างชัดเจน					
2.	การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการทำงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความยืดหยุ่น สามารถ ปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้ โดยไม่เกิดการทำงาน ซ้ำซ้อน					
3.	โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมการ สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร					
4.	การติดต่อสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นระบบ					
5.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบ และเกิดการเรียนรู้					
1.	ความท้าทายและความรับผิดชอบ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีวิธีการในการให้บุคลากร มุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
2.	บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจและมี					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่					
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ					
4.	การกระจายความรับผิดชอบในการทำงานมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือในการทำงานร่วมกันได้					
5.	การมอบหมายงานให้บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก					
	การให้รางวัล และการลงโทษ					
1.	กฎระเบียบในการลงโทษมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้เมื่อมีการกระทำความผิด					
2.	กฎระเบียบมีความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
3.	กฎระเบียบต่างๆมีความชัดเจนและประกาศให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบถึงกฎระเบียบที่ได้สร้างขึ้น					
4.	การพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน					
5.	ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจชี้แจงให้บุคลากรปฏิบัติงานทราบถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร					
	มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง					
1.	บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย					
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติที่เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละบุคคล					
3.	บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองชัดเจน					
4.	บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ร่วมกันหาแนว					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	ทางการปฏิบัติงานร่วมกันที่เป็นประโยชน์ส่วนรวมในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นสำคัญ					
5.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการทบทวนความเสี่ยงเพื่อนำข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง					
1.	ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ					
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปรับปรุงและพัฒนาแผนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ					
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในครอบคลุมการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ					
4.	บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางแก้ไขปัญหาความเสี่ยงในแต่ละระดับอย่างชัดเจน					
5.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการทบทวนความเสี่ยงเพื่อนำข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะที่ได้มาปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของปัจจัยทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
- 3 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
- 1 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	พลวัตการเรียนรู้					
1.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเล็งเห็นว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย					
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้แสวงหารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัย					
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ					
4.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงาน					
5.	ทีมงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้รับการฝึกฝนเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม					
	การปรับเปลี่ยนองค์การ					
1.	บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีบรรยากาศที่สนับสนุนและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้					
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีสายการบริหารที่กระชับและคล่องตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการเรียนรู้ทุกระดับ					
4.	บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา					
5.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีวิธีการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ					
	การเสริมอำนาจบุคคล					
1.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรและอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้					
3.	ผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน					
4.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ พร้อมๆกับกระตุ้นให้มีการทดลองความรู้ใหม่ๆ					
5.	บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องสม่ำเสมอ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้เพื่อให้การทำงานของมหาวิทยาลัยดียิ่งขึ้น					
2.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้สนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ					
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกทักษะต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย					
4.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
5.	บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมและแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น					
1.	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบข้อมูลฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.	บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล โดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และได้ข้อมูลที่ตนเองต้องการและสนใจ					
3.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสนับสนุนการเรียนรู้ที่ใช้ระบบที่ทันสมัย ผสมผสานการเรียนรู้และการทำงานให้เป็นกระบวนการเดียวกัน					
4.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศและเครือข่าย เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ยิ่งขึ้น					
5.	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศเป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร					

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของคุณลักษณะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสิ่งที่ระดับผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
- 3 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
- 1 หมายถึง ระดับที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ท่านทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกำลังจะมุ่งหน้าไปทิศทางใด					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.	ท่านมีจุดมุ่งหมายและได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายใหญ่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม					
3.	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพของตนเอง					
4.	ท่านมีความกระตือรือร้นและมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอๆ					
5.	ท่านมักจะแบ่งปันความรู้ หรือสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำสม่ำเสมอ					
การมีแบบแผนความคิด						
1.	ท่านมีความพยายามที่จะปรับปรุงวิธีคิด และวิธีการทำงานออกไปจากรูปแบบเดิมอยู่เสมอ					
2.	ท่านรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงานในทีมงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกในแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ					
3.	ท่านมีความเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสามารถเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีทำงานในการพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ได้ไม่ยาก					
4.	ท่านมักจะทบทวนผลการทำงาน ผลงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเสมอๆ ไม่ว่าผลงานนั้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม					
5.	ท่านมีทักษะทางความคิดในการทำงาน เช่น ทักษะในการวางแผนการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอย่างชัดเจนและพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้					
2.	ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
3.	ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้					
4.	ท่านมีความตระหนักดีว่าอนาคต และความสำเร็จของหน่วยงาน/ทีมงานเป็นภาระความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม					
5.	ท่านรู้ดีว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมบรรลุ โดยไม่ยึดติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันละงบประมาณที่มีอยู่จำกัด					
1.	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ทำให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอย่างแท้จริง					
2.	ท่านมองเห็นว่าบุคลากรทุกคนมีทักษะในการวางแผนการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
3.	บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยจริงใจ ปราศจากความกลัวที่ถูกพิพากษ์ วิจารณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าและเป็นหนึ่งเดียวกัน					
4.	ท่านยอมรับและให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคลากรในทีมเสมอๆ และมักนำความแตกต่างของแต่ละบุคคลมาสร้างความแข็งแกร่งในทีมงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5.	ทีมงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก					
1.	การคิดอย่างเป็นระบบ ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญทางความคิด					
2.	ท่านสามารถคิดและวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน					
3.	ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาโดยการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายอย่างเปิดเผยและเคารพซึ่งกันและกัน					
4.	ท่านมักจะไม่แก้ไขปัญหาในแต่ละจุดโดยลำพัง ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้เกี่ยวข้องเสมอๆ					
5.	ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาดังๆที่เกิดขึ้นโดยการพิจารณาจากมิติต่างๆที่เกี่ยวข้องของปัญหา					

ตอนที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ช่วยตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม



ที่ ศษ 0520.107 (นฐ)/ 8356

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 ตุลาคม 2553

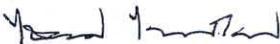
เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศินี ประทุมสุวรรณ

ด้วย นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ)/ 8357

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชัย ถ้ำไย

ด้วย นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยศ ไพบูลย์ศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435



ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 835๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม

ด้วย นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 8609



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 ตุลาคม 2553

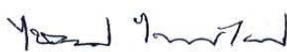
เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม

ด้วย นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อ คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” มีความประสงค์จะขอตกลง เครื่องมือวิจัยกับบุคลากรในมหาวิทยาลัยของท่าน ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอ ความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์ในการตกลงเครื่องมือวิจัยกับนักศึกษาดังกล่าวตาม ความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 8654

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม

ด้วย นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยของท่าน เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งบุคลากรทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยศ ไพเวทย์ศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก ค
ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รายการข้อความความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง						
1.ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลไปในอนาคต	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.ผู้บริหารและบุคลากรมุ่งสร้างแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.ผู้บริหารจะมุ่งถึงความสำเร็จของงาน โดยคำนึงถึงศักยภาพของบุคลากรเป็นหลัก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5.ผู้บริหารมุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบขั้นตอน เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
6.ผู้บริหารมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
7.ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงค่านิยมและจริยธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
8.ผู้บริหารมุ่งความเป็นเลิศในด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยเป็นผลมาจากการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
9.ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนได้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
10.ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

รายการข้อความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
โครงสร้างองค์กร						
1. ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้ โดยไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3. โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร	0	+1	+1	2	.67	สอดคล้อง
4. การติดต่อสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัยฯ เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นระบบ	+1	+1	0	2	.67	สอดคล้อง
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบและเกิดการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
ความท้าทายและความรับผิดชอบ						
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีวิธีการในการให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2. บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจ และมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4. การกระจายความรับผิดชอบในการทำงานมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือในการทำงานร่วมกันได้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5. การมอบหมายงานให้บุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

รายการข้อความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
1.การให้รางวัล และการลงโทษ กฎระเบียบในการลงโทษมีความเหมาะสมและ สามารถปฏิบัติได้เมื่อมีการกระทำความผิด	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.กฎระเบียบมีความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติกับ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.กฎระเบียบต่างๆมีความชัดเจนและประกาศให้ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทราบถึงกฎระเบียบ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.การพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับผลการ ปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5.ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจชี้แจงให้บุคลากร ปฏิบัติงานทราบถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร	+1	0	+1	2	.67	สอดคล้อง
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง						
1.บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติที่เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละ บุคคล	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเข้าใจ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่ง หน้าที่ของตนเองชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ร่วมกัน หาแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันที่เป็นประโยชน์ ส่วนรวมในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐมเป็นสำคัญ	0	+1	+1	2	.67	สอดคล้อง
5.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีส่งเสริมให้ บุคลากรปฏิบัติภายใต้พื้นฐานความจงรักภักดี และ ความเสียสละในการปฏิบัติงานเป็นหลัก	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

รายการข้อความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน						
1.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและเป็นระบบ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปรับปรุงและพัฒนาแผนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายในครอบคลุมการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	0	+1	2	.67	สอดคล้อง
4.บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางแก้ไขปัญหาความเสี่ยงในแต่ละระดับอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการทบทวนความเสี่ยงเพื่อนำข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
พลวัตการเรียนรู้						
1.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเล็งเห็นว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้แสวงหารูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัย	+1	2	+1	2	.67	สอดคล้อง
3.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากรมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5.ทีมงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้รับการฝึกฝนเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	+1	0	+1	2	.67	สอดคล้อง

รายการข้อความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
การปรับเปลี่ยนองค์กร						
1.บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีบรรยากาศที่สนับสนุนและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีสายการบริหารที่กระชับและคล่องตัว	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5.มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีวิธีการแบ่งปันความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	+1	0	+1	2	.67	สอดคล้อง
การเสริมอำนาจบุคคล						
1.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรและอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถในการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.ผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	0	+1	+1	2	.67	สอดคล้อง
4.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ พร้อมๆกับกระตุ้นให้มีการทดลองและทบทวนเกี่ยวกับความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5.บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

รายการข้อความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
การจัดการความรู้						
1.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้เพื่อให้งานของมหาวิทยาลัยดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้สนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกทักษะต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5.บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมและแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น	+1	+1	0	2	.67	สอดคล้อง
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี						
1.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบข้อมูลฐานคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลโดยผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และได้ข้อมูลที่ตนเองต้องการและสนใจ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสนับสนุนการเรียนรู้ที่ใช้ระบบที่ทันสมัย ผสมผสานการเรียนรู้และการทำงานให้เป็นกระบวนการ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศและเครือข่าย เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

รายการข้อความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
5.มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศเป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
การเป็นบุคคลที่รอบรู้						
1.ท่านทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมกำลังจะมุ่งหน้าไปทิศทางใด	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.ท่านมีจุดมุ่งหมายและได้กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายใหญ่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพของตนเอง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.ท่านมีความกระตือรือร้นและมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอๆ	0	+1	+1	2	.67	สอดคล้อง
5.ท่านมักจะแบ่งปันความรู้ หรือสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
การมีแบบแผนความคิด						
1.ท่านมีความพยายามที่จะปรับปรุงวิธีคิด และวิธีการทำงานออกไปจากรูปแบบเดิมอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2.ร่วมงานในทีมงาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกในแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3.ท่านมีความเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสามารถเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีการทำงานในการพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ได้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4.ท่านมักจะทบทวนผลการทำงาน ผลงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเสมอๆ ไม่ว่าจะผลงานนั้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5.ท่านมีทักษะทางความคิดในการทำงาน เช่น ทักษะในการวางแผนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

รายการข้อความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
1. ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอย่างชัดเจนและพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2. ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4. ท่านมีความตระหนักดีว่าอนาคต และความสำเร็จของหน่วยงาน/ทีมงานเป็นภาระความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5. ท่านรู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมบรรลุ โดยไม่ขัดติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันและงบประมาณที่มีอยู่จำกัด	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
1. ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับทำให้เกิดการพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมอย่างแท้จริง	+1	+1	0	2	.67	สอดคล้อง
2. ท่านมองเห็นว่าบุคลากรทุกคนมีทักษะในการวางแผนการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	+1	0	+1	2	.67	สอดคล้อง
3. บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีการพูดกันอย่างเปิดเผยจริงใจ ปราศจากความกลัวที่ ถูกพิพากษ์ วิจารณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยให้มีความก้าวหน้าและเป็นหนึ่งเดียวกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

รายการข้อความคิดเห็น	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3			
4. ท่านยอมรับและให้คุณค่าในความแตกต่าง ของบุคลากรในทีมเสมอๆ และมักนำความ แตกต่างของแต่ละบุคคลมาสร้างความ แข็งแกร่งในทีมงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5. ทีมงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมี ความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น	+1	0	+1	2	.67	สอดคล้อง
การคิดอย่างเป็นระบบ						
1. ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับ ความสำคัญทางความคิด	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2. ท่านสามารถคิดและวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่ สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3. ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาโดยการพูดคุย แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายอย่างเปิดเผยและเคารพ ซึ่งกันและกัน	+1	+1	0	2	.67	สอดคล้อง
4. ท่านมักจะไม่แก้ไขปัญหาในแต่ละจุด โดยลำพัง ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้เกี่ยวข้องเสมอๆ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5. ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น โดยการ พิจารณาจากมิติต่างๆที่เกี่ยวข้องของปัญหา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ตอนที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ปัญหาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

.....

ข้อเสนอแนะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

.....

ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตทดลองเครื่องมือ
และหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 8609



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 ตุลาคม 2553

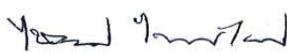
เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม

ด้วย นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อ คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” มีความประสงค์จะขอตกลง เครื่องมือวิจัยกับบุคลากรในมหาวิทยาลัยของท่าน ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอ ความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์ในการตกลงเครื่องมือวิจัยกับนักศึกษาดังกล่าวตาม ความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 8654

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครปฐม

ด้วย นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยของท่าน เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งบุคลากรทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยศ ไพเวทย์ศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล นางสาวสุรรัตน์ คล้ายสถาพร

ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 89 หมู่ที่ 4 ตำบลลำพญา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
รหัสไปรษณีย์ 73000

ประวัติการศึกษา

- พ.ศ.2544 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 วิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์
โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ.2548 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.)
บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อำเภอเมืองนครปฐม
จังหวัดนครปฐม
- พ.ศ.2551 ศึกษาในระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐาน
ทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

การทำงาน

พ.ศ.2549 - ปัจจุบัน บรรณารักษ์ งานห้องสมุด ประจํางานบริการตอบคําถามและช่วย
ค้นคว้า หน่วยบริการส่งเสริมการอ่าน/การเรียนรู้ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม