



ปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ)

ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

PERSONNEL FACTORS THAT AFFECT THE ORGANIZATION
OF LEARNING (THE DISCIPLINE OF LEARNING 5)
OF RAJAMANGALA UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY PHRA NAKHON

สิริพร พุ่มไสว

SIRIPORN PUMSAWAI

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อการค้นคว้าอิสระ ปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(วินัยแห่งการเรียนรู้ ๕ ประการ) ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ชื่อ นามสกุล นางสาวสิริพร พุ่มไสว
ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชา การจัดการ
คณะ บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรา รัตตากร)

.....กรรมการ
(ดร.ณัฐชา อารังโชติ)

.....กรรมการ
(ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้นับ
การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

.....คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ดร.ปริญญา มากสิน)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ชื่อเรื่อง : ปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ผู้วิจัย : นางสาวสิริพร พุ่มไสว

ชื่อปริญญา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา คณะ : สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ

ปีที่ทำการวิจัย : พ.ศ. 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และเพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 400 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์สถิติ t-test, One-Way ANOVA โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อันดับ 1 คือ ด้านรูปแบบความคิด อันดับสอง คือ ด้านการคิดเชิงระบบ และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัด, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปผลการวิจัยที่ได้จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ หน่วยงาน/สังกัด, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร **ไม่แตกต่างกัน/ปฏิบัติสมมติฐานทุกข้อ** เนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัด, มีระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน หรือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันอย่างไร จากการวิจัยพบว่าบุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานของตนเอง บุคลากรสามารถติดตามข้อมูลข่าวสารความรู้ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีความหลากหลาย มีวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์จากผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน เห็นได้จากผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมากและ ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน บุคลากรมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีศูนย์การจัดการความรู้ (KM) ขององค์กรที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ทุกส่วนงานยังมีจัดทำองค์ความรู้ของแต่ละหน่วยงานจัดเก็บเป็นคลังความรู้ผ่านระบบเว็บไซต์ในหน่วยงานตนเอง เพื่อให้ส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้องสามารถค้นหาความรู้ได้ง่าย มหาวิทยาลัยยังส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเป็นต้นแบบให้หน่วยงานอื่นๆ นำไปใช้ในการสร้างองค์ความรู้ในหน่วยงานของตนได้ มหาวิทยาลัยให้การส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สามารถนำมาพัฒนาการทำงานเพื่อให้องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้ในอนาคต

Research Title: Personal Factors Affecting Learning Organization
(Five Learning Disciplines) of Rajamangala University of
Technology Phra Nakhorn

Researcher: Miss Siriporn Pumsawai

Degree Title: Master of Business Administration (M.B.A.)

Study Field: Management, Business Administration Faculty

Academic Year 2015

Abstract

This research has been aimed to study learning organization levels on five learning disciplines at Rajamangala University of Technology Phra Nakhon and individuals' factors affecting the five learning disciplines. The samples were 400 Rajamangala University of Technology Phra Nakhon lectures and staff selected by stratified random sampling. Questionnaires were administered to collect data, which were statistically analyzed and compared using the percentage, standard deviation, and hypothesis testing by t-test and One-Way ANOVA. The statistical significance level was set at the 0.05.

The result of the study indicated that the level of the learning organization (five learning disciplines) of Rajamangala University of Technology Phra Nakhon (RMUTP) in the overall as well as the individual aspect was high. The highest aspect was mental models, followed by systems thinking, and team learning, respectively.

The hypothesis testing revealed that the personnel working at the organization with different educational levels, positions, and work tenure did not differ at the significance level of 0.05 in terms of RMUTP learning organization (five learning disciplines).

Conclusions from the hypothesis testing yielded that personal factors including work units, educational levels, positions, and work tenure rejected every hypothesis due to the fact that RMUTP employees, no matter differences in terms of work units, educational levels, job titles, or duration of operation, were always active to improve their work ability.

The research results also suggested that RMUTP personnel always kept on learning, improving themselves, and tracking down the information and knowledge. They were also able to transfer that through information technology system which could be accessed easily via various channels. Strong teamwork was also an organizational culture. Executives' vision had been transferred to the staff members which could be seen from the overall highly-ranked results in every aspect. They commented that the Knowledge Management Center was effective. Moreover, every work unit had organized its own work content and stored it on the websites to be easily accessible for other involving units. The university encouraged the staff by giving rewards to any outstanding units for their best practices as this could signify as a model for other units to apply the knowledge in their respective departments for achieving continuously sustainable learning organization in the future.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีโดยได้รับความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลประกอบการวิจัยและการให้คำแนะนำในเรื่องของการใช้สถิติในการวิจัยและได้รับความช่วยเหลืออย่างดีจากหลายๆ ท่าน

ขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่สนับสนุนทุนการศึกษา ระดับปริญญาโท ประจำปีงบประมาณ 2556

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.อมรา รัตตากร, ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี และ ดร.ณัฐชา อ่างโชติ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัยพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์เพื่อนำไปปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ นางสาวทศวรรณ ชูยิ่ง ที่ให้คำปรึกษาในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการประมวลผล การหาค่าทางสถิติ (SPSS)

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องต่อไป

สิริพร พุ่มไสว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญภาพ	ช
สารบัญตาราง	ณ
บทที่ 1. บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.6 นิยามศัพท์	4
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ)	7
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
3. วิธีดำเนินการ	42
3.1 วิธีการศึกษา	42
3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	43
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45

สารบัญ

	หน้า
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	46
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	46
บทที่ 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม	48
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	51
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมุติฐานปัจจัยด้านบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	61
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ	66
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	68
สรุปผลการวิจัย	68
การอภิปรายผลการวิจัย	71
ข้อเสนอแนะ	75
บรรณานุกรม	78
ภาคผนวก	

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
2.1	ผังสรุปความสัมพันธ์การทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ	27
2.2	ผังสรุปกระบวนการทำ Benchmarking	28



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามหน่วยงาน/สังกัด	48
2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา	49
3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงาน	50
4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	50
5 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคคลที่รอบรู้	51
6 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านรูปแบบความคิด	53
7 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	55
8 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	57
9 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านการคิดเชิงระบบ	59
10 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความ และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน/สังกัด มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	61
12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน/สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามหน่วยงาน/สังกัด	62
13 เปรียบเทียบบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	63
14 เปรียบเทียบบุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	63
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	64
16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบบุคลากรที่มีระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	65
17 สรุปการทดสอบสมมุติฐาน	65
18 ข้อเสนอแนะ จากคำถามปลายเปิดของบุคลากร ที่มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	66

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้กล่าวถึงความจำเป็นของส่วนราชการที่ต้องพัฒนาเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “ส่วนราชการที่มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดความสอดคล้องและสัมฤทธิ์ผลตามพระราชกฤษฎีกา

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังมุ่งสู่การแข่งขันและพัฒนาตนเองอย่างรอบด้านโดยอาศัยพื้นฐานของการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge – based Economy) ซึ่งมีการนำความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองที่โดดเด่น โดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อีกด้วย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้รับการสถาปนาขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น 9 คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน คณะบริหารธุรกิจ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ คณะอุตสาหกรรม สิ่งทอและออกแบบแฟชั่น คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ และหน่วยงานสายสนับสนุน ประกอบด้วยสถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานอธิการบดี
สำนักประกันคุณภาพ ศูนย์การจัดการความรู้ สถาบันวิทยุสื่อสารณะเพื่อการศึกษา และศูนย์ภาษา
มีวิสัยทัศน์ คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีชั้นนำด้านการผลิตบัณฑิตมืออาชีพ แต่ในปัจจุบัน
บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประสบกับปัญหาในเรื่องของภาระหน้าที่
ที่มีความหลากหลาย การทำงานร่วมกันและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการบริหารจัดการความรู้
จึงเป็นเพียงแค่การตัดแปลงนำมาใช้ ไม่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่อันเป็นประโยชน์ หรือเมื่อมี
องค์ความรู้อันเป็นประโยชน์ก็ไม่สามารถนำมาพัฒนาถ่ายทอดให้ผู้อื่นนำไปเป็นแบบอย่างที่ดีได้
ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้อาจเป็นส่วนหนึ่งที่
ช่วยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการเพิ่ม
ประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้น เกิดความก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จเพราะมีลักษณะ
เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อการบรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพ จากปัญหา
และการแก้ไขสถานการณ์ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรทุกฝ่ายในการนำเอาองค์ความรู้ ทักษะและ
ประสบการณ์มาปฏิบัติให้เกิดการถ่ายโอนองค์ความรู้และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่าง
หน่วยงานให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยและมีทิศทางการพัฒนา
องค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ)
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- 1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ)
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยด้านบุคลากรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จำนวน 1,982 คน (ข้อมูล : กองบริหารงานบุคคล ณ วันที่ 22 เมษายน 2559)

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาตัวแปรดังนี้

1.3.1 ตัวแปรอิสระ คือ บุคลากร ประกอบด้วย

1. หน่วยงานที่สังกัด
2. ระดับการศึกษา
2. ตำแหน่ง
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3.2 ตัวแปรตาม คือ วินัย 5 ประการ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2. รูปแบบความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

1.4 สมมุติฐานการวิจัย

1.4.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

1.4.2 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

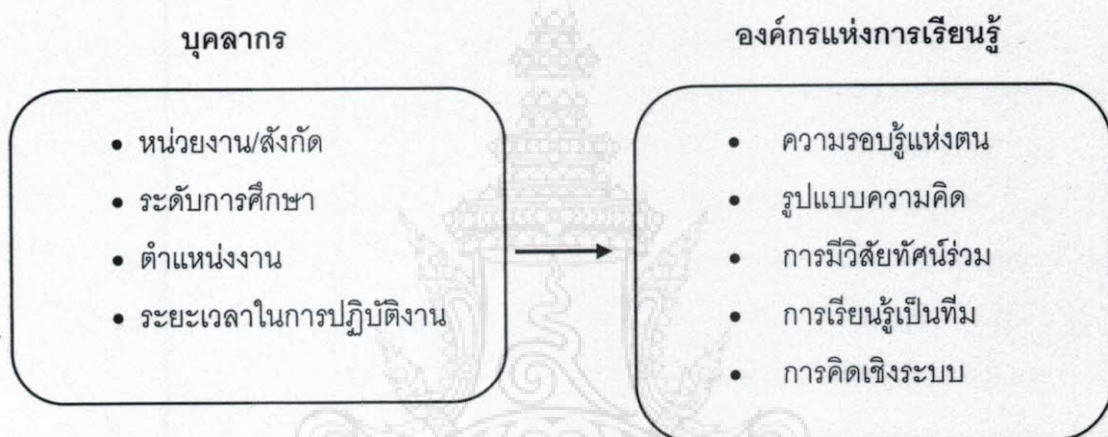
1.4.3 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

1.4.4 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการศึกษาปัจจัยด้านบุคลากรที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ที่ต่างกัน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สามารถสรุปแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้

ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.2 เพื่อทราบระดับความพร้อมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.6.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.7 นิยามศัพท์

หน่วยงานที่สังกัด หมายถึง หน่วยงานภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรม/คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์/ คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน /คณะบริหารธุรกิจ/

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี/คณะวิศวกรรมศาสตร์/คณะศิลปศาสตร์/คณะอุตสาหกรรม
สิ่งทอและออกแบบแฟชั่น /คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ/สถาบันวิจัยและพัฒนา/
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ/สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน/สำนักงาน
ตรวจสอบภายใน/สำนักงานอธิการบดี/สำนักประกันคุณภาพ/ศูนย์การจัดการความรู้/สถานีวิจัย
สาธารณะเพื่อการศึกษา และศูนย์ภาษา

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละคน
โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1.7.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 1.7.2 ปริญญาตรี
- 1.7.3 ปริญญาโท
- 1.7.4 ปริญญาเอก

ตำแหน่ง หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง อาจารย์ และ
เจ้าหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง อายุงานหรือระยะเวลาปฏิบัติงานของผู้ตอบ
แบบสอบถามที่ปฏิบัติงานให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน
จนถึงปัจจุบันโดยนับเป็นจำนวนปี

ทักษะการเรียนรู้ (วินัยการเรียนรู้ 5 ประการ) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากร
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เกี่ยวกับการนำวินัยการเรียนรู้ 5 ประการมาใช้ในการ
การจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้เกิดองค์ความรู้และเป็นแนวทางการพัฒนาทักษะเสริมสร้าง
สมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการปฏิบัติงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
สิ่งใหม่ ๆ

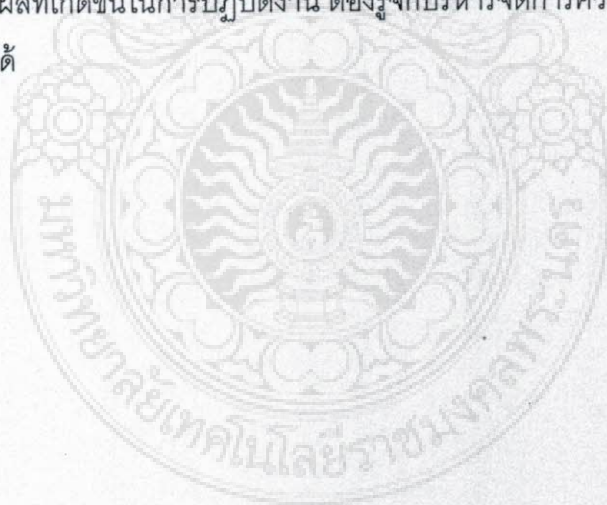
ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เกี่ยวกับการฝึกฝนตนเองให้เป็นที่รู้จักใฝ่รู้อยู่เสมอ
ผ่านนโยบายขององค์กรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาขีดความสามารถให้เกิดความเชี่ยวชาญ
มากขึ้น

รูปแบบความคิด (Mental Models) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เกี่ยวกับเจตคติของตนเองและฝึกฝนให้เกิดทักษะ ด้านความคิด โดยผ่านกระบวนการไตรตรองใคร่ครวญ สืบค้นข้อมูลการเข้าร่วมกับผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ร่วมกันเป็นทีม

การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ บุคลากรทุกคนรับรู้ร่วมกันและช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดรวมพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เกี่ยวกับขีดความสามารถของทีม อันจะนำไปสู่การพัฒนา ฝึกฝน สร้างการเรียนรู้ในการเป็นทีมที่ดี ผ่านการพูดคุย อภิปรายร่วมกัน ปรับทิศทางและร่วมกัน ตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เกี่ยวกับการฝึกฝนตนเองให้คิดอย่างมีกระบวนการ การคิดล่วงหน้า โดยมีการวางแผนถึงผลที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ต้องรู้จักบริหารจัดการความรู้และสามารถ นำมาพัฒนาองค์กรได้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า สรุปเนื้อหาประเด็นที่สำคัญ ตลอดจนศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ อันนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมากรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาได้ตรวจสอบข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ)

2.1.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

2.1.2 รูปแบบความคิด (Mental Models)

2.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

2.1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

2.1.5 การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของ

การคิดริเริ่ม(Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญ กับสภาวะการแข่งขัน

มีนักวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในด้านนี้ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากอดีต และได้ปรับปรุงพัฒนามาถึงปัจจุบันดังนี้ Garvin (1993, อ้างถึงใน ยุทธพร ศุภรัตน์, 2552 : 7) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าคือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ (Creating) Acquiring) และถ่ายทอดความรู้ (Transferring) และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

Marquardt (1996, อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 6) ให้ความหมายว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งให้อำนาจบุคลากร ทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทราวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

สรุปได้ว่า ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีการมุ่งเน้น ในการแสวงหาความรู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้ใหม่เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ที่มงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติการกิจได้สำเร็จลุล่วง และบรรลุตามความมุ่งหมาย ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะดังต่อไปนี้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 9-14)

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

2. โครงสร้างขององค์กรมีสายการบังคับบัญชาน้อย ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย อีกทั้งการบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)

3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการ ในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

4. ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใดๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง

5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร

6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงาน องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาเพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน และสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กร

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิดการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทาง ประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร

8. มีการทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน ทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวผู้สอนงาน หรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอน หรือชี้แนะก็ตาม ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในอันหมายถึงขององค์กรเอง และจากภายนอกอันหมายถึงขององค์กรอื่น รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

12. การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาดแต่นำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะเลือกรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และไม่สิ้นสุด จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเฉพาะซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรแบบเดิมๆ และจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากองค์กรไม่รู้จักจัดการกับความรู้อันมีหรือที่เรียกว่า "วินัยแห่งการเรียนรู้"

สรุปได้ว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการพัฒนาสมาชิกขององค์กรให้มีศักยภาพพร้อมปฏิบัติงาน รู้จักพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการทำงานเป็นทีมโดยผ่านการไตร่ตรองนำประสบการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบร่วมกันแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า และหาต้นแบบแนวทางการปฏิบัติที่ดี เพื่อสร้างองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างจากองค์กรเดิม ๆ

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวทางไว้มากมาย ดังนี้

Owen (1997, อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2551 : 194-195) ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือของเขามีใจความว่า การพัฒนาองค์กรในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School District) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอน

การดำเนินงานและกระบวนการดำเนินงาน หรือโครงสร้างองค์กร ด้วยวิธีการยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคนและปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 10 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์กร
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. วิธีการเชิงระบบ
4. มีแผนรองรับ
5. ใช้วิธีการทางการศึกษา
6. เรียนรู้จากประสบการณ์
7. เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริงๆ
8. มีแผนยุทธศาสตร์
9. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
10. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบโดยส่วนรวมทั้งองค์กร เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2550 : 478) ได้ให้แนวคิดของ ความหมาย ในทางปฏิบัติจริงๆ ว่า การพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปมักจะหมายความถึงการฝึกอบรม ในหลายๆ รูปแบบ หรือการพยายามเข้าแทรกแซงองค์กรในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์กร หรือสมาชิกองค์กร และในภาพรวมการพัฒนาองค์กรก็จะเป็นไปตามชื่อนั้นก็คือ ให้ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาการขององค์กรโดยทั้งหมด

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2550 : 49) ได้ร่วมกันสรุปความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือร่วมใจกันด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์เข้าช่วยในการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็น

แม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและอ้างไว้ซึ่งประสิทธิภาพประสิทธิผลและควมมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร

สมคิด บางโม (2549 : 51-53) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั้งองค์กรโดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มควมมีประสิทธิภาพและการเจริญเติบโตขององค์กรโดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนเข้าไปในกระบวนการขององค์กรโดยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 269-270) ได้ร่วมกันสรุปลักษณะของการพัฒนาองค์กรจากการให้ความหมายของ Bennis (1969), Aplin และ Thomson (1974) และ French และ Bell (1973) ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned Change)
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive Change)
3. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on Work Group)
4. เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long-Range Change)
5. เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of Change Agent)
6. เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ
(Emphasis Upon Interventions and Action Research)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยบุคลากรทุกระดับในองค์กร มีการวางแผนล่วงหน้าและเป้าหมายความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2550 : 52-53) ได้ร่วมกันสรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแบบแผนซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา

2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่มและขององค์กร เป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพหรือ สติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่

3. เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์กรเป็น ส่วนรวม

4. เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน

5. เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย

6. ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ

7. ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา

8. ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์กร คือการใช้เครื่องมือทางการพัฒนา องค์กรเข้าสอดแทรก

9. กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

10. มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ขององค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรจะดำรงอยู่ได้นั้น ต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา อยู่ตลอดเวลา สร้างความเข้าใจร่วมกันโดยมุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กร และดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา

กระบวนการพัฒนาองค์กร

ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ (2551 : 265-269) สรุปว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่างๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงและศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์กร สามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการพัฒนาองค์กรยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการ สร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

1. เป้าหมายกระบวนการ (Process Goals) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2. ผลลัพธ์รวม (Outcomes Goals) การพัฒนาองค์กรจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task Performance) ขององค์กร โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ กระบวนการในการพัฒนาองค์กรมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กร ภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์กร (OD Practitioner) ทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์กรประกอบกัน

2. การปฏิบัติ (Active Intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรจะดำเนินการพัฒนาองค์กร โดยประยุกต์วิธีการต่างๆ ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สภาวะเดิมเนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนติดตามผล (Follow Up) เพื่อทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์กรมีดังนี้

1. การพัฒนาระดับองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์กรโดยใช้เทคนิคดังนี้

- 1.1 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)
- 1.2 การประชุมร่วมกัน (Confrontation Meeting)
- 1.3 การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural Redesign)
- 1.4 องค์การแบบขนาน (Collateral Organization)

2. การพัฒนาระดับกลุ่มเป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มย่อยขององค์กรโดยใช้เทคนิคดังนี้

- 2.1 การสร้างทีมงาน (Team Building)
- 2.2 การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation)
- 2.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building)

3. การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่โดยใช้เทคนิคดังนี้

- 3.1 การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity Training)
- 3.2 การเจรจาเรื่องบทบาท (Role Negotiation)
- 3.3 การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign)
- 3.4 การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพนอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้วจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่างๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรต้องวางแผนปฏิบัติการในการพัฒนาองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge 1990 (อ้างถึงใน จันทิวา ยศแก้ว, 2548 : 94-105) กล่าวไว้ว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังในรูปของการนำไปปฏิบัติ ในบรรดา

วินัยทั้ง 5 ประการ Senge ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 5 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์กรมีวิสัยทัศน์แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างวินัยในการเรียนรู้ 5 ประการให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้

1. การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร (Personal Mastery) สถานศึกษาจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และสร้างความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่าง ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคน รูปแบบความคิดช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี หากองค์กรยอมรับแต่รูปแบบความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการร่วมคิดร่วมทำและเป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากผู้บริหารไปยังครูผู้สอนหรือคณาจารย์ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรร่วมกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอาจใช้แนวทางในการปรับปรุงและนำไปใช้ โดยมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติการกิจสำเร็จ เพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือที่เรียกว่า After Action Review

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่าง ๆ จากระบบมาทำความเข้าใจ

สรุปได้ว่ากรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

ผ่านการทำงานเป็นทีม และมีการจัดการความรู้ที่ดี เกิดการพัฒนาองค์กรให้เหนือกว่าคู่แข่งชั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในอนาคต

การสร้างวินัยการเรียนรู้ ในระบบบริหารยุคใหม่เป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม ในหลายปีที่ผ่านมาได้มีการปรับหรือปรับระบบให้มีความสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการเรียนรู้เพื่อนำไปปรับปรุงองค์กรให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น รองรับการแข่งขัน การพัฒนาองค์กรและต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและจะต้องอาศัยทฤษฎีองค์กรใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการจัดระบบเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของในปัจจุบัน

การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะ 6 ประการตามแนวคิดของ Swee C. Goh (1998) ดังต่อไปนี้ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2551 : 206-207)

1. การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร (Personal Mastery) สถานศึกษาจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการร่วมคิดร่วมทำและเป็นการถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากผู้บริหารและครูผู้สอนหรือคณาจารย์ซึ่งเป็นลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษา ร่วมกัน
3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอาจใช้เป็นแนวทางในการนำไปปรับปรุง โดยอาจมีการร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จ เพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือที่เรียนกว่า After Action Review
4. การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดลความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นอย่างดี หากสถานศึกษายอมรับแต่โมเดลความคิดเดิม ๆ ที่มีอยู่ก็จะทำให้เกิดการปฏิเสธต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่เกิดขึ้น

5. **การมีการเสวนา (Dialogue)** การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจในแนวคิดของผู้อื่น ก่อให้เกิดการฟังที่ดีจากมุมมองที่หลากหลาย และช่วยให้เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น

6. **ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)** หลักการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือ ต้องทำความเข้าใจกับเหตุการณ์ต่างๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่างๆ จากระบบ มาทำความเข้าใจการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระบบการบริหารยุคใหม่เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กร จะต้องมีการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม และการปรับรื้อระบบบางครั้งเป็นสิ่งที่ องค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อปรับปรุงองค์กรให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น รองรับการแข่งขัน การพัฒนาองค์กร จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและจะต้องอาศัยทฤษฎีขององค์กรใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการ จัดระบบเพื่อตอบสนองต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรส่วนใหญ่จะมีการเรียนรู้ด้วยการ สะสมสิ่งที่ผิดพลาดในการทำงานในอดีตและใช้นโยบายปัจจุบันมาแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด (Single-loop Learning) เมื่อสิ่งที่เคยผิดพลาดในอดีตได้รับการป้องกันการดำเนินงานขององค์กร ก็ดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามการเรียนรู้ขององค์กรอาจจะใช้วิธีการเก็บสะสมความผิดพลาด และใช้วิธีการปรับตัวอุปประสงค์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐาน การทำงาน (Double-loop Learning) การเรียนรู้โดยวิธีนี้จะเกิดความท้าทาย และเป็นบรรทัดฐาน ให้กับองค์กรในการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. สมาชิกขององค์กรจะต้องมีการยอมรับร่วมกันในวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร
2. พนักงานจะต้องทิ้งวิธีคิดแบบเก่าและสร้างมาตรฐานในการทำงานเพื่อแก้ปัญหา หรือทำงานให้มีประสิทธิภาพ
3. สมาชิกทุกคนจะต้องคิดถึงกระบวนการขององค์กรซึ่งรวมถึงกิจกรรม หน้าที่ และการกระทำร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน
4. พนักงานจะต้องสามารถติดต่อสื่อสารในงานซึ่งกันและกันกับทุกฝ่ายทุกแผนก ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อข้ามหน้าที่กันในแนวดิ่ง หรือแนวราบ
5. พนักงานจะต้องมีการทดลองใช้ความสนใจส่วนตัวและความสนใจของแผนกต่างๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยผนึกกำลังร่วมกันระหว่างตัวบุคคลกับฝ่ายต่างๆ ในองค์กร

สรุปได้ว่า การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะ ดังนี้คือ การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ เป็นทีมต่อไป การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การมีโมเดลความคิดใหม่ การมีการเสวนา และฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ

วินัย 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge

Senge (1990, อ้างถึงในวีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2550 : 35-48) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ Senge ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ(Systematic Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน หากองค์กรมีวิสัยทัศน์ แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงและมองเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่องค์กร สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision)

วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)

ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยข้อนี้ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ

วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้ความสำคัญกับสิ่งใดจากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขายฝัน คิดดังๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าวจนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม Senge' เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้ เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ว วิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิดย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่ประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วยซึ่งจะช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ คือ วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการ และเล็งเห็นโอกาสในทุกปัญหา ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

สรุปว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge' อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังในรูปของการนำไปปฏิบัติ ในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการนี้ Senge' ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่จะบูรณาการวินัยอีก 4 ประการเข้าด้วยกัน คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม

การพัฒนาที่ต่อเนื่องกระจายไปยังทุกองค์กรเพื่อเป็นเครื่องมือในการนำองค์กรฝ่าฟันไปสู่ผลกำไรและสร้างข้อได้เปรียบแตกต่างจากองค์กรอื่น เป็นประเด็นที่มีมาตลอดและหลากหลาย บางครั้งดูเหมือนว่าการดำเนินการ เรื่องนี้เพียงหนึ่งเดือนอย่างสม่ำเสมอ น่าจะเพียงพอแต่ทว่าโชคร้ายความล้มเหลวผิดพลาดมีจำนวนมากกว่าความสำเร็จ และระดับการพัฒนาขององค์กรยังคงลดลงอย่างน่าวิตกเพราะแต่ละองค์กรส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับความจริงข้อหนึ่ง นั่นคือ การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อเนื่องจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ ดังนั้นจึงได้พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Garvin คือ ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการทดลองแนวทางใหม่ ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี และด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (อ้างถึงใน ประพันธ์ อมรนนท์ และคณะ, 2546 : 72-75) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นภารกิจลำดับแรกที่มีความสำคัญทั้งในด้านปรัชญา และวิธีการในการแสดงคุณภาพของการพัฒนาซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับประกอบด้วย

เชื่อมั่นในกระบวนการวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์ปัญหา คือ วงจรของ Deming (PDCA Cycle) Deming เสนอหลักการสำคัญไว้ ส่วน PDCA ที่คนทั่วไปรู้จักประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักดังนี้ (วิระพล บดีรัฐ, 2553 : 7) นั่นคือ P = Plan หมายถึง การวางแผน D = Do หมายถึง การปฏิบัติตามแผน C = Check หมายถึง การตรวจสอบ และ A = Action หมายถึง การดำเนินการให้เหมาะสม

การวางแผน (Plan : P) การวางแผนเป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นจุดเริ่มต้นของงานและเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจร Deming เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหาโดยวิธีการระดมความคิด การเลือกปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหาการจัดทำตาราง การปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีดำเนินการ การกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผลในขั้นตอนนี้สามารถนำเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพอื่นๆ มาใช้งานร่วมด้วย เช่น Flowchart, Why-Why Diagram, How-How Diagram, 5W 2H Principles, Brainstorming ฯลฯ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยสมาชิกแต่ละคนร่วมมือและประสานกันอย่างใกล้ชิดในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

2. เก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือหาสาเหตุของปัญหา เพื่อใช้ในการปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะวางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ ระเบียบ เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิ แผนภาพ หรือแบบสอบถาม เป็นต้น

3. อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือก วิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่อง ตลอดจนแสดงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนิยมใช้วิธีการเขียนและวิเคราะห์แผนภูมิหรือแผนภาพ เช่น แผนภูมิแกงปลา แผนภูมิพาเรโต และแผนภูมิการควบคุม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนในที่งานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจน แล้วร่วมกันระดมความคิด (Brainstorm) ในการแก้ปัญหา โดยสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ ในการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด มาดำเนินงาน

4. เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการดำเนินงาน โดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่างๆ ผ่านการระดมความคิด และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติม หรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

การปฏิบัติตามแผน (Do : D) การปฏิบัติตามแผน เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตารางการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิกตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ ในขั้นตอนนี้ขณะที่ลงมือปฏิบัติจะมีการตรวจสอบไปด้วย หากไม่เป็นไปตามแผนอาจจะต้องมีการปรับแผนใหม่และเมื่อแผนนั้นใช้งานได้นำไปใช้เป็นแผนและถือปฏิบัติต่อไป มีเทคนิคขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้ คือ

1. ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก จะได้ไม่ต้องแก้ไขหรือรับผลเสียจากการกระทำที่ผิดพลาด
2. ตรวจสอบทุกขั้นตอน หากพบข้อบกพร่องให้รีบแก้ไขก่อนที่ความเสียหายจะขยายเป็นวงกว้าง

การตรวจสอบ (Check : C) การตรวจสอบ หมายถึง การตรวจสอบดูว่า เมื่อปฏิบัติงานตามแผนหรือการแก้ปัญหาตามแผนแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมายที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่ การไม่ประสบผลสำเร็จอาจจะเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ไม่ปฏิบัติตามแผน ความไม่เหมาะสมของแผนการเลือกใช้เทคนิคที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

มีเทคนิคขั้นตอนการตรวจสอบดังนี้ คือ

1. ตรวจสอบวิธีการและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติจริง ว่าทำได้ตามแผนหรือไม่
 2. ตรวจสอบผล ที่ได้ว่าได้ตามเป้าหมายหรือไม่
 3. ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้าง
 4. รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป
- สิ่งที่จะสามารถรู้ได้ว่าผลกับแผนที่ตั้งไว้แตกต่างกันอย่างไร สิ่งสำคัญที่สุดคือการบันทึกข้อมูล ซึ่งเทคนิคการบันทึกข้อมูลมีเครื่องมืออยู่หลายชนิด และหลายเทคนิควิธี เช่น Check list, test, Questionnaires, Attitude test, Interview, Observation, Fishbone diagram, Pareto ฯลฯ

การดำเนินการที่เหมาะสม (Action : A) การดำเนินการที่เหมาะสม เป็นการกระทำ ภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอน ตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็น การนำเอาผล จากขั้นการตรวจสอบมาดำเนินการที่เหมาะสมต่อไป (วิระพล บดีรัฐ, 2543 : 15-16) มีเทคนิค ขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสมดังนี้ คือ

1. หลังจากตรวจสอบแล้วถ้าเราทำได้ตามเป้าหมาย ให้รักษาความดีไว้
2. หากตรวจสอบแล้วพบว่ายังมีข้อผิดพลาดไม่ว่าในขั้นตอนใดๆ ก็ตามให้หา

สาเหตุและแก้ไขหาทางปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติครั้งต่อไปดีขึ้นกว่าเดิม

กรณีที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ให้นำวิธีการหรือการปฏิบัตินั้นมาปรับ ใช้ให้เป็นนิสัยหรือเป็นมาตรฐานส่วนตัวสำหรับใช้กับแผนอื่นๆ ที่มีลักษณะเดียวกันให้ประสบ ความสำเร็จ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้แผน ประสบความสำเร็จมากกว่าที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะหมายถึงประสบผลสำเร็จตามแผนเร็วขึ้น หรือใช้ ทรัพยากรน้อยลง หรือได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพมากขึ้น กรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ เมื่อผลลัพธ์ ที่ได้ไม่เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ไม่ว่า จะมากหรือน้อยให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และ ให้พิจารณาว่าควรทำอย่างไรต่อไป เช่น

1. มองหาทางเลือกใหม่ที่นำไปได้
2. ใช้ความพยายามให้มากกว่าเดิม
3. ขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในกรณีที่ไม่สามารถจัดการแก้ไขด้วย

ตัวเองได้ อาจต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อแก้ไขปัญหา

4. เปลี่ยนเป้าหมายใหม่

สรุปได้ว่า วงจร PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อนำผลที่ได้จากขั้นตอน ดำเนินการที่เหมาะสม (A) มาดำเนินการที่เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็น วงจรอย่างนี้เรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด จนกระทั่งเราสามารถใช่วงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่ คล้ายกันได้อย่างเป็นปกติธรรมดาไม่ยุ่งยากอีกต่อไป จะเห็นว่า วงจร PDCA จะไม่ได้หยุดหรือ จบลงเมื่อหมุนครบรอบ แต่วงล้อ PDCA จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อยๆ โดยจะทำงานในการแก้ไข ปัญหาในระดับที่สูงขึ้นซับซ้อนขึ้นและยากขึ้น หรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งสอดคล้องกับ ปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ปัจจุบันทั้งแรงงานปฏิบัติการ แรงงานที่มีความรู้ และผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะรู้จัก PDCA มากขึ้นกว่าในอดีต ถึงแม้จะไม่เข้าใจ รายละเอียดและขั้นตอนการ ดำเนินงานอย่างสมบูรณ์ แต่ก็ช่วยให้การพัฒนาคุณภาพอย่าง

ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตามหัวใจสำคัญของวงจรมะเดมมิงไม่ได้ขึ้นอยู่กับ PDCA เท่านั้น แต่อยู่ที่คนที่มีคุณภาพ และเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริง หรือที่เรียกว่า คุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่างมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (ณัฐพันธุ์ ขจรจันทร์ และคณะ, 2552 : 80)

ด้านการทดลองแนวทางใหม่ ๆ

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบการทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การที่นำการทดลองมาให้ได้ประสพผลสำเร็จจะมีลักษณะ

1. การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
2. มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่
3. ผู้จัดการและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการจะทำการทดลองอย่างไร และประเมินการทดลองอย่างไรด้วย

นอกจากนี้ การทดลองอาจจะเป็นไปในลักษณะของโครงการสาธิต ซึ่งจะใหญ่และซับซ้อนกว่าการทดลองย่อยดังที่ได้กล่าวมา ลักษณะของโครงการสาธิต คือ โครงการริเริ่มที่รวบรวมการเรียนรู้ คน เทคโนโลยี องค์การ หลักการและแนวคิดที่องค์กรสามารถพัฒนาไปข้างหน้าเป็นโครงการที่บอกโดยนัยถึงแนวทาง นโยบายและการตัดสินใจของโครงการต่อไป และเป็นโครงการที่มักจะถูกพัฒนามาจากทีมงานจาก หลายๆ หน่วยงาน

สรุปได้ว่า การทดลองแนวทางใหม่ๆ ผู้บริหารต้องมีลักษณะคือ การทำงาน อย่างมุ่งมั่น เพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และองค์กรต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีระบบโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยการทดลองย่อยๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต

องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นดูได้ มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีตประเมินอย่างเป็นระบบและบันทึกบทเรียนในรูปแบบที่บุคลากรสามารถค้นหาได้เท่าที่จำเป็น เรียกระบบการนี้ว่า "Santayana Review" โดย George Santayana ผู้ที่คิดวลีที่ว่า "ผู้ใดที่ไม่สามารถจดจำอดีตได้นั้น ถูกตำหนิ ตราน้ำา ต่อความผิดพลาดในอดีตที่กลับมาเกิดซ้ำอีก" และที่โชคร้ายคือผู้บริหาร ส่วนใหญ่ทุกวันนี้ไม่มีความแตกต่าง แม้ที่เป็นคู่แข่งกันในอดีต พวกเขากลับปล่อยให้ผลจากความผิดพลาดในอดีตหมดค่าไปอย่างน่าเสียดาย แนวคิดนี้มีเนื้อหาดตรงกับแนวคิดของ Marquardt (อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2550 : 88) ในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การที่คนและองค์กรจะสามารถเรียนรู้ เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งก็คือ "การมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้" (อุทุมพร จามรมาน และคณะ, 2553 : 62)

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีตเป็นการตรวจสอบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร โดยทำอย่างเป็นระบบ การจัดการความรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร

ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้เป็นอย่างดี

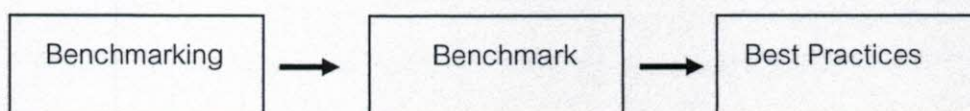
การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ ๆ อาจจะมาจากการที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และที่แตกต่างด้วย การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้ดี สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีกว่า(Benchmarking) โดยประโยชน์

ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร ไม่ได้ดูที่ผลและการเรียนรู้จากการสนทนาเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความชอบ และผลสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้ดีนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการ ยอมรับฟังพร้อมที่จะยอมรับทั้งข้อตำหนิตชมองค์กรจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้ หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ถูกต้องเสมอและผู้อื่นผิด หรือในลักษณะของความคิดที่ว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์กรนั้นก็ยากที่จะ เรียนรู้ และองค์กรเองก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดีมีรูปแบบและแนวทางดังนี้

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรที่ดีกว่า (Benchmarking)

ความหมายของ Benchmarking มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัดความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ซึ่งบุญดี บุญญาภิจ (2554 : 9-11) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ว่า Benchmark หมายถึง Best-In-Class คือเก่งที่สุด หรือดีที่สุดเป็นต้นแบบที่จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติกับองค์กร ที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือ อาจกล่าวได้ว่าคือวิธีการที่ทำให้องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือกระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้น เขาทำได้อย่างไร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

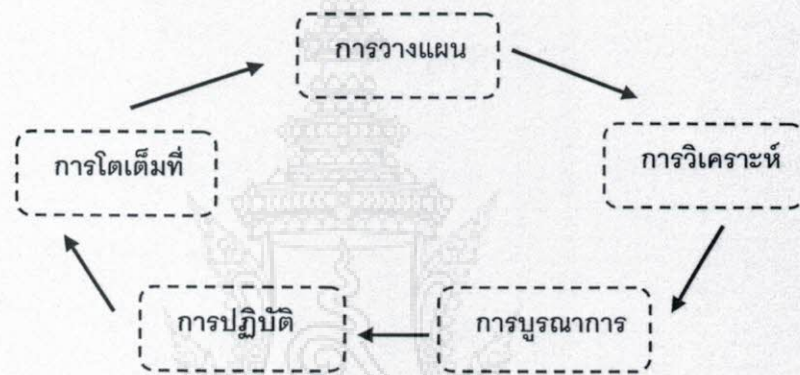
ภาพ 2.1 ผังสรุปความสัมพันธ์การทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ
ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ (2554 : 11)



การทำ Benchmark เป็นงานที่ไม่ง่ายนักเนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลต่างๆ มีความซับซ้อน จึงต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการ และขั้นตอนการทำ Benchmark ตามความคิดของตนเอง เช่น Robert Camp (อ้างถึงใน ฅญฐพ๑น๑ ขจรน๑น๑, 2544 : 58-62) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่าประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่ล๑ค๑ญ 5 ระยะเวลา ได้แก่

ภาพ 2.2 ผ๑งสร๑ปร๑กระบวนการทำ Benchmarking

ที่มา : ฅญฐพ๑น๑ ขจรน๑น๑ (2552 : 59)



ซึ่งอธิบายความหมายในแต่ละระยะ ได้ว่า

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความล๑ค๑ญในการดำเนินงาน

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร๑งความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล๑งกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจล๑ค๑ญของกระบวนการพัฒนา

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที (Maturity) เป็นการนำ Benchmark เข้าไปในทุกกระบวนการซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว นอกจากนั้น บุญดี บุญญาภ๑จ และกมลวรรณ ศ๑รพ๑น๑ช (2545 : 20-21) ได้ให้ล๑คิดเห็นเพิ่มเติม

ว่าขั้นตอนของการทำ Benchmark นั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับจุดเน้นของแต่ละ องค์การว่าให้ ความสำคัญกับขั้นตอนใดเป็นพิเศษ ก็จะช่วยขั้นตอนลงรายละเอียดสำหรับเรื่องนั้น โดยเฉพาะ แต่โดยหลักแล้วพบว่าทุกรูปแบบจะมีพื้นฐานใกล้เคียงกันและยึดถือตามกรอบแนวคิด ที่เหมือนกัน คือ แนวคิดการใช้วงจร Deming หรือ PDCA Cycle นั่นคือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) เข้ามาใช้ในการกำหนดรูปแบบ ของการทำ Benchmarking

สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่คุณอื่นทำได้อาจเป็นสิ่งดี หมายถึง การที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และองค์กรที่แตกต่าง ได้แก่ Benchmarking และการสร้างสภาพแวดล้อมให้องค์กรเปิดกว้างในการยอมรับข้อตำหนิตาม เพื่อการพัฒนาองค์กร

การทำ Benchmark ในแต่ละรูปแบบนั้นจะมีประโยชน์โดยรวมของตัวมันเอง ให้ ยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ชอบและดำเนินการตามรูปแบบนั้นตลอดไป ถ้าข้ามขั้นตอนใดขั้นตอน หนึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่มีต่อขั้นตอนการทำ Benchmark นั้นพอสรุป ได้ว่า ขั้นตอนต่างๆในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmarking ในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจแต่ละรูปแบบอย่าง แท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งานได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ สภาพ องค์กรของตนให้มากที่สุด

การนำ Benchmarking มาใช้ในสถานศึกษาต่าง ๆ ทั้งในราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือแม้กระทั่งธุรกิจต่างๆ ไป จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในกรณีนี้จำเป็นต้องเริ่มต้นจาก กระบวนการ Benchmark กับผู้ที่ดีกว่าหรือดีที่สุดในอันดับแรก ซึ่งวงการบริหารทั่วไปต่างยอมรับ กันว่า Benchmark เป็นขั้นตอนมาตรฐานสากลที่ทำได้โดยง่าย วงการศึกษา ก็เช่นเดียวกัน สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา และเพื่อให้การ พัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน ทั้ง 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านการบริหารสถานศึกษา มาตรฐาน ด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านคุณภาพของนักศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหาร สถานศึกษา อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้เกี่ยวข้องจึงควรแสวงหาเทคนิค วิธีการที่ถูกต้องมา ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตาม สภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น และ Benchmark คือวิธีการหนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ใน สถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดได้

จึงสรุปได้ว่า การทำ Benchmark จะมีผลในทางบวกและมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการรักษาความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาในระยะยาว ดังนั้นผู้บริหาร สถานศึกษามีหน้าที่โดยตรงที่จะกำหนดแนวทาง และเป็นผู้นำสถานศึกษามีการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สร้างสรรค์ต่อไป

ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การ

การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญ กลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่างๆ ที่คนในองค์กร สามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป สำหรับการกระจายความรู้ด้วยการรายงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยสรุปสิ่งที่ค้นพบ อาจจะมีการทำในลักษณะของเช็คลิสต์ (Checklist) เพื่อตรวจสอบว่าจะไร้ต้องทำหรือไม่ต้องทำ หรืออาจจะ เป็นการอธิบายถึงกระบวนการและสิ่งที่เกิดขึ้น สำหรับองค์กรขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงาน การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่นเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้อาจเกิดระหว่างหน่วยงานหรือแผนก โดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น องค์กรอาจจะโยกย้ายผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ในองค์กร นอกจากนี้ Garvin ได้เสนอแนะวิธีการวัดการเรียนรู้ที่เรียกว่า "Half-life Curve" โดย Half-life Curve นี้จะวัดเวลาที่ใช้ไปเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้ดีขึ้น การเรียนรู้ขององค์กรยังสามารถติดตามได้จาก 3 ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันดังนี้ 1. ชั้นความรู้ (Cognitive) สมาชิกในองค์กรมีความคิดใหม่ๆ และขยายความรู้และคิดในแนวทางที่แตกต่างกัน 2. ชั้นพฤติกรรม (Behavior) สมาชิกในองค์กรเริ่มที่จะนำความรู้ความเข้าใจมาใส่ตัว และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3. ชั้นปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนทางพฤติกรรม เป็นต้น เทคนิคการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ สมชาย กิจยรรยง (2546 : 21-39) ได้ให้ แนวคิดที่น่าสนใจไว้ 2 ประเด็นดังต่อไปนี้ 1. การถ่ายทอดต่อภาวะการเป็นผู้นำ ผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการคงอยู่ขององค์กร เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นศูนย์รวมพลังของสมาชิกทั้งหมดขององค์กร ดังนั้น ความสามารถ ศักยภาพและลักษณะของ ผู้นำจึงเปรียบเสมือนตัวสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารและปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างดี 2. การถ่ายทอดกับการพัฒนาองค์กร ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยส่วนใหญ่ เรามักจะจัดกันเป็น 3 รูปแบบ คือ 2.1 การให้การศึกษา

(Education) 2.2 การให้การฝึกอบรม (Training) 2.3 การพัฒนาคนโดยการพัฒนาในงาน หรือ การแนะนำงานการสอนงาน (Job Instruction) ซึ่งทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าว ก็เป็นการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวมซึ่งความเหมาะสม ว่าควรจะใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับโอกาสจังหวะและปัจจัยหลายๆ ประการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดและการพัฒนาองค์กรนั้นเพื่อให้บรรลุผลในการพัฒนาคนและองค์กร ผู้ถ่ายทอดควรเข้าใจประเด็น 3 ด้าน ดังนี้ 1. การนำเสนอกับการพัฒนาองค์กร (Presentation) การนำเสนอ เป็นวิธีการหรือเป็นเครื่องมือที่ผู้นำเสนอจะใช้ในการติดต่อสื่อสาร โดยการถ่ายทอดข้อมูล แผนการโครงการ เนื้อหา ข้อเสนอ ฯลฯ เพื่อให้ผู้ถูกเสนอเข้าใจเห็นด้วยคล้อยตาม สนับสนุน 2. การสอนงานกับการพัฒนาองค์กร (Job Instruction) จากเอกสารประกอบการบรรยายของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย เรื่องการ สอนงาน ได้ให้ ข้อมูลเรื่องการสอนงานไว้ตามลำดับ คือ ความหมายของการสอนงาน 2.1 การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาได้สอนผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ ว่า งานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมี วัตถุประสงค์อย่างไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การสอนงาน คือ การที่หัวหน้างานได้บอกรายละเอียดในวิธีปฏิบัติงาน ให้แก่พนักงานของตน เพื่อการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องรวดเร็ว 2.3 การสอนงาน เป็นกระบวนการเรียนรู้ของพนักงาน เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน โดยหัวหน้างานเป็นตัวการสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ดังกล่าว องค์ประกอบของการสอนงาน มีดังนี้ การสอนงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้ การสอนงานเกี่ยวข้องกับระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการสอนเกี่ยวกับงานที่ ผู้บังคับบัญชาได้ มอบหมายหรือกำหนดจะมอบหมายให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การสอนงานที่ประสบความสำเร็จ

- 1) เขาได้ทราบว่าจะงานที่สอนนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร มีความสำคัญอย่างไรต่อหน่วยงาน 2) งานที่เขาจะต้องเรียนรู้นั้น หากเขาทำได้แล้วผลงานจะสนองตอบความต้องการเฉพาะตนของเขาได้ 3) คนเราจะเรียนรู้ได้ดี ยิ่งขึ้น หากได้ลงมือปฏิบัติด้วย 4) คนเราจะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นหากผู้สอนงานแจ้งให้เขาทราบถึงผล การปฏิบัติงานทันทีที่การทดลองปฏิบัติงานของเขาสิ้นสุด 5) การเรียนรู้จะได้ผลดียิ่งขึ้นหาก ผู้เสนอจะได้พยายามดัดแปลงสภาพการณ์ของการสอนให้เหมือนสภาพการณ์ในขณะปฏิบัติงานจริง 6) การเรียนรู้จะได้ผลดียิ่งขึ้นหากผู้สอนจะได้ทบทวนเน้นย้ำถึงขั้นตอนการสอนที่ผ่านมา และ ผู้รับการสอนได้มีโอกาสปฏิบัติ ทบทวนขั้นตอนที่ผ่านมาที่ตนอยู่เสมอ 7) การเรียนรู้ของบุคคลจะได้ผลดียิ่งขึ้นหากบุคคลนั้นได้มีโอกาส เรียนรู้ไปตามกำลังความสามารถของตน

3. การฝึกอบรมกับการพัฒนาองค์กร (Training) มิติใหม่ของการพัฒนาบุคลากรนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้มีลักษณะการทำงานแบบมืออาชีพ และมุ่งเน้นถึงเป้าหมายหลักในองค์กรนั้นๆ

ดังนั้น การพัฒนา บุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรนั้น ๆ อย่างมากมาย ดังนั้น มิติใหม่ของการฝึกอบรมก็คือ แนวความคิดที่ว่า การฝึกอบรม คือ การลงทุนในการพัฒนาบุคคลเพื่อความสำเร็จขององค์กร ความสำคัญของการฝึกอบรม ต่อองค์กร 1. สร้างความประทับใจให้พนักงานที่เริ่มทำงานเพื่อให้พนักงานใหม่มีเจตคติที่ดี ต่อหัวหน้า เพื่อนผู้ร่วมงาน และหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย 2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงขึ้น 3. เตรียม ขยายงานองค์กร 4. พัฒนาพนักงานขององค์กรให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ประสิทธิภาพในการผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ 5. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน ขององค์กรให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน 6. เพิ่มพูนวิทยาการที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนา คุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร 7. ลดงบประมาณค่าวัสดุสูญเปล่า 8. สร้างความสามัคคีใน หมู่พนักงาน 9. เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ลักษณะการสื่อสาร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ยุรพร ศุภรัตน์ (2552 : 260-262) ได้สรุปไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ 1. เป็นการสื่อสารที่สมาชิกใน องค์กรมีอิสระ เปิดกว้าง และมีการแชร์ระหว่างสมาชิกในองค์กร 2. เป็นการสื่อสารที่มีความ รวดเร็ว ชัดเจน และมุ่งไปสู่เนื้อหาที่เป็นประเด็น สำคัญ 3. การสื่อสารในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ จะคาดหวังการมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นและ ยอมรับความขัดแย้งนั้น 4. ถือว่าข้อผิดพลาดเป็นโอกาส ของการเรียนรู้ 5. เป็นการสื่อสารเพื่อให้พนักงานเกิดความเต็มใจที่จะแบ่งปันความคิดและ ข้อคิดเห็นต่างๆ และส่งผลให้เกิดความรู้ใหม่หรือความรู้ที่ลึกซึ้งกว่าเดิม 6. เป็นการสื่อสารภายใต้ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน 7. การสื่อสารกระตุ้นให้เกิดการ แบ่งปันความรู้ 8. การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมพูดคุยหรือแบ่งปันความคิด และได้แสดง ความสามารถในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร 9. มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายไปยัง สมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการทำงานและเดินหน้าไป ในทิศทางเดียวกัน 10. มีการนำวิธีการสื่อสารที่หลากหลายตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้

สรุปได้ว่า การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร เป็นกลวิธี กลไกที่ช่วยในการกระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามความเหมาะสม การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ทุกองค์กรสามารถนำแนวทางจากผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ที่ได้ ศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร โดยผู้บริหารถือเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการนำ

ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำให้องค์กรมีทักษะในการแสวงหาความรู้ เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และถ่ายทอดความรู้ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

เฟาชียะห์ บินแวมะยิ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ตามทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ผลการวิจัย พบว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดของมหาวิทยาลัยพบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ที่มีขนาดแตกต่างกันโดยภาพรวมมีทัศนะต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ เมื่อจำแนกตามประเภทมหาวิทยาลัย พบว่าผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีทัศนะต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังโดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

พลอยวรรณ เหล่าจินดา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในทัศนะของอาจารย์ผู้สอน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. อาจารย์ผู้สอนมีทัศนะต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ที่ระดับมาก
2. อาจารย์ผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างก็มีทัศนะต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. อาจารย์ผู้สอนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Scheffe' ส่วนใหญ่อาจารย์ผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กตามลำดับ

4. อาจารย์ที่มีวิทยฐานะ และไม่มีวิทยฐานะมีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับการอบรมอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอทั้งในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก และผู้บริหารจัดวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี และโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ที่ทันสมัยพร้อมใช้งานอย่างเพียงพอต่อบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น

พรทิพย์ ตะวัน (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก หากจำแนกตามประสบการณ์ของอาจารย์โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยมหาวิทยาลัย มีอาจารย์ที่มีประสบการณ์มาก มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่ามหาวิทยาลัยที่มีอาจารย์มีประสบการณ์น้อยหากจำแนกตามประเภทของมหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้านความรู้แห่งตนกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่านด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมหาวิทยาลัยมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าละหากจำแนกตามขนาดของมหาวิทยาลัยโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นันทจักร อินทจักร (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนวมินทราชิตราช ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยนวมินทราชิตราชมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้คือ ความสำคัญในการสำรวจตรวจสอบความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน การมีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง

การมีบรรยากาศเปิดเผย การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายในการปฏิบัติ ผู้สนับสนุนมากมาย การล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ

แพรวพรรณ พลพิทักษ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมากนอกจากประเด็นโอกาสได้ร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรอย่างเต็มที่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย และข้อมูลจากการ สัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก นอกจากประเด็นการสนับสนุนเงินหรือทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อยและข้อมูลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอแนะจากการศึกษาพบว่า

- 2.1 ควรเพิ่มการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อการพัฒนาจรรยาบรรณบุคลากร
- 2.2 ควรเพิ่มการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง
- 2.3 ควรเสริมแรงกระตุ้นการทำงานของบุคลากร ให้สนใจที่จะพัฒนาความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 ควรเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพในการทำงาน
- 2.5 ควรพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ในคณะรัฐศาสตร์ให้มีความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งให้หน่วยงานต่างๆ ได้พัฒนาตนเองและบุคลากรในหน่วยงาน อย่างจริงจังตามบทบาทภารกิจของตน
- 2.6 ควรมีการเก็บฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อให้การสืบค้น ทำได้ง่ายขึ้น พร้อมไปกับการสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลบุคลากรอันจะเป็นประโยชน์ในการ สืบค้นความรู้ขององค์กรที่สะสมมา

ศักดิ์ดา มัชปาโต (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ผลการวิจัยพบว่า**

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรอบรู้ แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05
3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ตามขนาดของมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05
4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ตามระดับการจัดการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05
5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมมนากลุ่ม พบว่าผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ มีความคิดในการแยกแยะความถูกต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นแนวทางปฏิบัติและมีการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีมทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการ การคิดรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

เรณู แก้วจันทร์ฉาย (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง **การศึกษาบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า**

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีบทบาทในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 บทบาท คือ บทบาทการกำหนดนโยบาย บทบาทการสนับสนุนส่งเสริม บทบาทการอำนวยความสะดวก บทบาทการประสานงาน บทบาทการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และบทบาทการกำกับติดตามประเมินผลและรายงานผล ใน 3 ด้าน คือ ด้านการ

บริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ในองค์กร พบว่ามีบทบาทอยู่ในระดับมากทุกบทบาทและทุกด้าน

2. ผลการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามสถานภาพผู้ตอบ
แบบสอบถาม พบว่าบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ .05 อยู่ 2 บทบาท คือ บทบาทการสนับสนุนส่งเสริม
ในด้านการบริหารความรู้ และด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และบทบาทการเผยแพร่
ประชาสัมพันธ์ในด้านการบริหารความรู้

3. ผลการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า
บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ใน 5 บทบาท คือ บทบาทการกำหนดนโยบายและ
แผนที่แตกต่างกัน ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร
และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร บทบาทการสนับสนุนส่งเสริม แตกต่างกันอยู่ 2
ด้าน คือ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
บทบาทการอำนวยความสะดวกแตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการ
จัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร บทบาทการเผยแพร่
ประชาสัมพันธ์แตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการจัดระบบสารสนเทศในองค์กร และด้านการ
บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และบทบาทการกำกับติดตามประเมินผลและรายงานผล แตกต่าง
กันอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารความรู้ และด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ดวงจันทร์ อูสาห์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
พายัพ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยพายัพโดยรวมและรายด้านอยู่ใน
ระดับมาก และจำแนกตามขนาดของมหาวิทยาลัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน
และการเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยพายัพ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน
โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ
ของมหาวิทยาลัยขนาดกลาง กับมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ .05 โดยมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่พิเศษมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า
มหาวิทยาลัยขนาดกลาง และมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

ปรีชญา จินดา (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารในการ พัฒนามหาวิทยาลัย ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายราชมงคลทั้ง 9 แห่ง โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อย และที่มีขนาด มหาวิทยาลัยต่างกัน โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

โมษิตา เตชะจิต (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอนเกี่ยวกับ สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูป องค์กร ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ และด้านการให้อำนาจและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอน เกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวม 5 ด้าน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน ด้านการแปรรูปองค์กร ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่ แตกต่างกัน

จุฬารัตน์ นิตินทรกุล (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก
2. ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

งานวิจัยต่างประเทศ

เอลลิงเจอร์ม หยาง และเอลลิงเจอร์ (Ellinnger, yang & Ellinger. 2007)

ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์กรโดย ทำการศึกษามิติ (Dimension) ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick จำนวน 7 มิติ คือ

- 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue)
- 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม
- 4) การจัดระบบเพื่อสร้าง การเรียนรู้ร่วมกัน
- 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- 6) การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และ
- 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและ

ระดับองค์กร

ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์กรใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงิน และผลงานที่มีโชทางด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัย ใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของ Watkins และ Marsick สถิติที่ใช้คือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร

มอยลานเนน (Moilanen, 2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic tools for learning organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ห้ององค์กรแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบความเที่ยงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Mike Pedler, Tom Boydell และ John Burgoyne, Peter M. Senge รวมถึง Chris Agyris & Donald A. Schon ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงเชิงเนื้อหา มีค่าความเชื่อมั่น ระหว่าง 0.51 และ 0.86

โรลเดอร์ โรลเซฟ (Rowder W Rolzert, 2005) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันการจัดองค์กรต่างๆ จะปรากฏหรือค่อยๆ ไปสู่วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลงการกระทำ การเผชิญอุปสรรคต่างๆ และการต่อสู้

กับอุปสรรคต่างๆ ประการแรก การเผชิญกับผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติ ประการที่สอง ความตั้งใจที่จะทำงาน ประการที่สาม การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบที่สำคัญ คือการที่บุคลากรทุกคนสามารถที่จะแยกแยะ และเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ได้

ออลเดนโด วิกลิโก และคณะ (Orlando V. Griego, 2002) ได้ศึกษาตัวทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่หวัง การศึกษาครั้งนี้ศึกษาในผู้ที่ประกอบอาชีพ 48 คน จากจำนวน 150 คน ในบริษัทที่ได้รับการประกันว่าบุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในจำนวน 27 คน เป็นผู้หญิง 21 คน เป็นผู้ชาย มีแบบสอบถามจำนวน 50 ชุด และได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 48 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าตัวที่ทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 คู่ จาก 5 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์กัน คือการให้รางวัลและการจดจำ ได้พบว่ามีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.003 เท่าๆ กัน การฝึกฝนและการให้การศึกษาจะอยู่ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.045 ส่วนตัวแปรอื่นๆ เมื่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้นก็จะมีผลต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คอลลเวล (Caldwell, 2006) ได้ศึกษาเรื่อง "Leadership and organizational learning in the quest for world class University" วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลัก 5 ประการของโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ซึ่งนำมาใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ในประเทศออสเตรเลียที่เป็นมหาวิทยาลัยของชุมชน ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความรู้ได้บรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของ Senge เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงมหาวิทยาลัยเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลักทั้ง 5 ประการ ซึ่งมหาวิทยาลัยนี้เป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งใหม่จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้โดยไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมที่ปฏิบัติจนเป็นปกติ และมหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ผลจากการวิจัยนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของ Senge เพื่อความเป็นมหาวิทยาลัยในระดับโลก ใน 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (collaborative structure) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication channels) การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (integrated professional development) และ ผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (learning-focuses leadership) สรุปผลการวิจัย พบว่า โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของ Senge สามารถใช้เป็นแม่แบบสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
ได้และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพามหาวิทยาลัยนั้นบรรลุเป้าประสงค์แห่งการเรียนรู้ได้

จากการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่เป็น
การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำองค์กร ผู้บริหาร และขนาดขององค์กร (มหาวิทยาลัย) ที่มีผลต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจเกี่ยวกับข้อมูลของบุคลากรซึ่งเป็นสาระสำคัญและ
เป็นกลไกในการขับเคลื่อนในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี
ประสิทธิภาพเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง โดยผู้ศึกษาได้ศึกษาเพิ่มเติมให้เห็นในส่วนของ
ความคิดเห็นและแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในเรื่องของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในด้านความแตกต่าง ความสัมพันธ์ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการ
ความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืนต่อไป



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ที่ต่างกัน และเพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมีขั้นตอนในการศึกษา ดังนี้

- 3.1 วิธีการศึกษา
- 3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการศึกษา

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการอย่างเป็นระบบ ด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาศึกษาวิจัยสภาพปัญหาและความต้องการของมหาวิทยาลัยจากเอกสารตำรา ข้อมูลสถิติ การวิจัย ของหน่วยงานต่าง ๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อจัดทำกรวิจัยและขอคำแนะนำความคิดเห็นในการดำเนินการวิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้องานวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วเก็บข้อมูล

จากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำมาสรุปเป็นแนวคิด ทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน
2. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ สร้างแบบสอบถามปัจจัยด้านบุคคลที่แตกต่างกันที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแก่การเรียนรู้ 5 ประการ) ที่แตกต่างกัน และเพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม
3. การวิเคราะห์สรุปผล นำเสนอปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

3.2 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร คือ บุคลากร (สายวิชาการและสายสนับสนุน) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้แก่ คณบดี/รองคณบดี/หัวหน้าหน่วยงาน/หัวหน้างาน/หัวหน้าสาขาวิชา/อาจารย์และเจ้าหน้าที่ จำนวน 1,982 คน (ข้อมูลจาก กองบริหารงานบุคคล ณ วันที่ 22 มกราคม 2559)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร (สายวิชาการและสายสนับสนุน) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 400 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังนี้

3.2.2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตร (Yamane, 1973 : 725) กำหนดค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 95% ในการสุ่มตัวอย่าง หรือยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .05 ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตรการคำนวณ} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ $n =$ จำนวนตัวอย่าง

$$\begin{aligned}
 N &= \text{จำนวนประชากร} \\
 e &= \text{เป็นความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า} \\
 \text{ดังนั้น} \quad n &= \frac{1,982}{1+1,982(.05)^2} \\
 n &= 332
 \end{aligned}$$

เมื่อแทนค่าขนาดของประชากรในสูตรจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 332 คน โดยเผื่อค่าของความคลาดเคลื่อนในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 400 คน

3.2.2.2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การคำนวณสัดส่วนตัวอย่างขนาดของประชากร (Proportional to Size) โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนบุคลากรแยกคณะ/สังกัด}}{\text{จำนวนบุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร}}$$

จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคณะโดยคำนวณเป็นสัดส่วนกับขนาดประชากร ได้ดังนี้

คณะ/สังกัด	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	178	36
คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	192	39
คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน	169	34
คณะบริหารธุรกิจ	264	53
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	157	32

คณะ/สังกัด	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
คณะวิศวกรรมศาสตร์	268	54
คณะศิลปศาสตร์	163	33
คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น	102	21
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ	94	19
หน่วยงานสำนัก สถาบัน กองในสังกัด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	395	79
รวม	1,982	400

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ)
2. ศึกษาวัตถุประสงค์และสมมุติฐาน
3. กำหนดนิยามตัวแปรเพื่อสร้างแบบสอบถาม
4. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรและวัตถุประสงค์
5. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

(Content Validity)

6. นำแบบสอบถามทดลองใช้ (Try – out) กับบุคลากร จำนวน 30 คน และนำมาตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach 's alpha ซึ่งได้ค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือไม่น้อยกว่า 0.70 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554) โดยค่า reliability ของแบบสอบถามนี้ได้เท่ากับ 0.94 ถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

3.4.1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม

3.4.2. บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูล และเครื่องคอมพิวเตอร์

ตามลำดับ

3.4.3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สำหรับการวิจัย

3.4.4. ประมวลผลข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานด้วยสถิติ ดังต่อไปนี้

3.5.1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.2. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้แก่ ด้านบุคคล ที่รอบรู้ ด้านรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดเชิงระบบ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3. ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ค่าสถิติ t-test, One – Way ANOVA กรณีพบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของ (Scheffe 's Method)

การแปลความ

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย (อิงทอง กรเวชกุล, 2550) มีสูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรการหาอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.80 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยการเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ในตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 400 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมุติฐานปัจจัยด้านบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามหน่วยงาน/สังกัด

หน่วยงาน/สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
ศูนย์พัฒนชยการพระนคร	108	27.00
คณะบริหารธุรกิจ	53	
คณะศิลปศาสตร์	33	
คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น	22	
ศูนย์เทเวศร์	71	17.75
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	36	
คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน	35	

หน่วยงาน/สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
ศูนย์โชติเวช	57	14.25
คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	38	
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ	19	
ศูนย์พระนครเหนือ	86	21.50
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	32	
คณะวิศวกรรมศาสตร์	54	
หน่วยงานสำนัก สถาบัน กองในสังกัด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	78	19.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่สังกัดศูนย์พัฒนวิชาการพระนคร ได้แก่ คณะบริหารธุรกิจ, คณะศิลปศาสตร์ และคณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น คิดเป็นร้อยละ 27.00 อันดับ 2 คือ ศูนย์พระนครเหนือ ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะวิศวกรรมศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 21.50 อันดับ 3 คือ หน่วยงานสำนัก สถาบัน กองในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร คิดเป็นร้อยละ 19.50 อันดับ 4 คือ ศูนย์เทเวศร์ ได้แก่ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม และคณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน คิดเป็นร้อยละ 17.75 อันดับสุดท้ายคือ ศูนย์โชติเวช ได้แก่ คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ และคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ คิดเป็นร้อยละ 14.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี	223	55.75
ปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท	177	44.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.75 รองลงมาอยู่ในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 44.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงาน

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
อาจารย์	107	26.75
เจ้าหน้าที่	293	73.25
รวม	400	100

จากตารางที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 73.25 รองลงมาเป็นตำแหน่งอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 26.75

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปีลงไป	187	46.75
6 - 10 ปี	122	30.50
11 - 15 ปี	49	12.25
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	42	10.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปีลงไป คิดเป็นร้อยละ 46.75 อันดับ 2 คือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.50 อันดับ 3 คือ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.25 อันดับ 4 คือ มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.50 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคคลที่รอบรู้

ด้านบุคคลที่รอบรู้	ระดับความคิดเห็น						S.D.	การแปลความ	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}			
1. ท่านเป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	85 (21.25)	264 (66.00)	50 (12.50)	1 (0.25)	-	4.08	0.58	มาก	4
2. ท่านได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานให้ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการพัฒนาด้วยตัวเอง	97 (24.25)	206 (51.50)	97 (24.25)	-	-	4.00	0.69	มาก	5
3. ท่านเชื่อว่าศักยภาพความรู้และความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาและเพิ่มพูนได้	163 (40.75)	179 (44.75)	58 (14.50)	-	-	4.26	0.69	มากที่สุด	1
4. ท่านสามารถเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อก้าวสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้	125 (31.25)	216 (54.00)	59 (14.75)	-	-	4.17	0.65	มาก	2
5. ท่านชอบใช้เวลาว่างในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	133 (33.25)	214 (53.50)	73 (18.25)	-	-	4.10	0.67	มาก	3
ภาพรวม						4.12	0.47	มาก	-

จากตารางที่ 5 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลที่รอบรู้ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.47) และเมื่อพิจารณารายข้อได้ดังนี้

บุคลากรเชื่อว่าศักยภาพ ความรู้ และความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาและเพิ่มพูนได้ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.69) อันดับ 2 คือ บุคลากรสามารถเรียนรู้และเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อก้าวสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = 0.65) อันดับ 3 คือ บุคลากรชอบใช้เวลาว่างในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.67) อันดับ 4 คือ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.58) และอันดับสุดท้ายคือ บุคลากรได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานให้ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการพัฒนาด้วยตัวเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ด้านรูปแบบความคิด

ด้านรูปแบบความคิด	ระดับความคิดเห็น								
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	การแปลความ	ระดับ
1.ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิม ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่	133 (33.25)	218 (54.50)	49 (12.25)	-	-	4.21	0.41	มากที่สุด	1
2.ท่านเชื่อว่าปัญหาในการทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการแสดงความสามารถหากเอาชนะได้	130 (32.50)	219 (54.75)	51 (12.75)	-	-	4.20	0.44	มาก	2
3.ท่านคิดพิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ	107 (26.75)	237 (59.25)	56 (14.00)	-	-	4.13	0.62	มาก	4
4.ท่านสนใจติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ	101 (25.25)	232 (58.00)	66 (16.50)	1 (0.25)	-	4.08	0.64	มาก	5
5.ท่านพร้อมที่จะปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน	114 (28.50)	237 (59.25)	48 (12.00)	1 (0.25)	-	4.16	0.58	มาก	3
ภาพรวม						4.15	0.43	มาก	

จากตารางที่ 6 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบความคิด พบว่า
ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.43) และเมื่อพิจารณารายข้อได้ดังนี้
บุคลากรไม่ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ และพร้อมที่จะ
เรียนรู้สิ่งใหม่ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.41) อันดับ 2 คือ
บุคลากรเชื่อว่าปัญหาในการทำงานไม่ใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการแสดงความสามารถหาก
เอาชนะได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.44) อันดับ 3 คือ บุคลากรพร้อมที่จะปรับ
แนวคิด วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.58) อันดับ 4 คือ บุคลากรคิดพิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองก่อน
การตัดสินใจอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.62) อันดับสุดท้ายคือ บุคลากร
สนใจติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.64) ตามลำดับ



ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับความคิดเห็น								
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	การแปลความ	ระดับ
1.ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน เป็นคนเปิดกว้างทางความคิด เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกร่วมของสมาชิกในหน่วยงาน	119 (29.75)	219 (54.75)	62 (15.50)	-	-	4.14	0.66	มาก	1
2.ท่านสามารถนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้	77 (19.25)	251 (62.75)	69 (17.25)	3 (0.75)	-	4.01	0.63	มาก	5
3.ท่านได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อใช้ในการทำงาน	98 (24.50)	241 (60.25)	59 (14.75)	2 (0.50)	-	4.09	0.64	มาก	4
4.ท่านยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานของหน่วยงาน	94 (23.50)	257 (64.25)	49 (12.25)	-	-	4.11	0.59	มาก	3
5.ท่านตระหนักว่า อนาคตและความสำเร็จของหน่วยงานเป็นภาระที่บุคลากรต้องรับผิดชอบร่วมกัน	109 (27.25)	234 (58.50)	57 (14.25)	-	-	4.13	0.63	มาก	2
ภาพรวม						4.09	0.41	มาก	

จากตารางที่ 7 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า
ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณารายข้อได้ดังนี้

ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน เป็นคนเปิดกว้างทางความคิด เต็มใจที่จะรับฟัง
ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของสมาชิกในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.14$,
S.D. = 0.66) อันดับ 2 คือ บุคลากรตระหนักว่า อนาคตและความสำเร็จของหน่วยงานเป็นภาระ
ที่บุคลากรต้องรับผิดชอบร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.63) อันดับ 3 คือ
บุคลากรยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานของหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก
($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.59) อันดับ 4 คือ บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงาน
เพื่อใช้ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.64) และอันดับสุดท้ายคือ บุคลากร
สามารถนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ($\bar{x} = 4.01$, S.D. =
0.63) ตามลำดับ



ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	ระดับความคิดเห็น								
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	การแปลความ	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านมักมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	77 (19.25)	242 (60.50)	80 (20.00)	1 (0.25)	-	3.99	0.64	มาก	5
2. หน่วยงานของท่านมีลักษณะเอื้อให้เกิดการเรียนรู้	73 (18.25)	265 (66.25)	61 (15.25)	1 (0.25)	-	4.02	0.59	มาก	4
3. ท่านต้องการเรียนรู้และทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใส	112 (28.00)	245 (61.25)	41 (10.25)	2 (0.50)	-	4.17	0.61	มาก	2
4. จากการทำงานเป็นทีมท่านมีโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น และทีมงานอื่น ๆ	121 (30.25)	239 (59.75)	40 (10.00)	-	-	4.20	0.60	มาก	1
5. บุคลากรในหน่วยงานสามารถร่วมกันแก้ปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานร่วมกันได้	94 (23.50)	246 (61.50)	59 (14.75)	1 (0.25)	-	4.09	0.62	มาก	3
ภาพรวม						4.09	0.42		

จากตารางที่ 8 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า
ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.42) และเมื่อพิจารณารายละเอียดดังนี้

จากการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น และทีมงานอื่น ๆ อยู่ใน
ระดับมาก เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.60) อันดับ 2 คือ บุคลากรต้องการเรียนรู้และ
ทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = 0.61)
อันดับ 3 คือ บุคลากรในหน่วยงานสามารถร่วมกันแก้ปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงาน
ร่วมกันได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.62) อันดับ 4 คือ หน่วยงานของท่านมีลักษณะ
เชื้อให้เกิดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.59) อันดับสุดท้ายคือ หน่วยงานของ
ท่านมักมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$,
S.D. = 0.64) ตามลำดับ



ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ด้านการคิดเชิงระบบ

ด้านการคิดเชิงระบบ	ระดับความคิดเห็น								ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	\bar{x}	S.D.	การแปลความ	
1. ท่านเชื่อว่าความสำเร็จของทีม คือความสำเร็จของพนักงานทุกคน	138 (34.50)	231 (57.75)	31 (7.75)	-	-	4.27	0.59	มากที่สุด	2
2. ท่านแก้ปัญหาคำถามในการทำงานในลักษณะมองภาพรวมและแก้ไขอย่างเป็นระบบมากกว่าที่จะแก้ปัญหาคำถามเป็นจุด ๆ ไป	78 (19.50)	281 (70.25)	41 (10.25)	-	-	4.09	0.54	มาก	4
3. ในหน่วยงานของท่านมีการจัดการระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	83 (20.75)	228 (57.00)	87 (21.75)	2 (0.50)	-	3.98	0.67	มาก	5
4. ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงานซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่างเป็นลูกโซ่	105 (26.25)	236 (59.00)	59 (14.75)	-	-	4.11	0.63	มาก	3
5. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ถ้าทุกคนตระหนักในหน้าที่ของตน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ	144 (36.00)	233 (58.25)	23 (5.75)	-	-	4.30	0.57	มากที่สุด	1
ภาพรวม						4.15	0.60	มาก	

จากตารางที่ 9 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.60) และเมื่อพิจารณารายข้อได้ดังนี้

บุคลากรคิดว่าหน่วยงานของท่านจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ถ้าทุกคนตระหนักในหน้าที่ของตน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.60) อันดับ 2 คือ บุคลากรเชื่อว่าความสำเร็จของทีมคือความสำเร็จของพนักงานทุกคน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.59) อันดับ 3 คือ บุคลากรสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในการทำงานซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่างเป็นลูกโซ่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.59) อันดับ 4 บุคลากรสามารถแก้ปัญหาการทำงานในลักษณะมองภาพรวมและแก้ไขอย่างเป็นระบบมากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุดๆ ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.59) อยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายคือ ในหน่วยงานของท่านมีการจัดการระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ	\bar{x}	S.D.	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	อันดับ
1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)	4.12	0.47	มาก	3
2. รูปแบบความคิด (Mental models)	4.16	0.43	มาก	1
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)	4.10	0.41	มาก	4
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)	4.09	0.42	มาก	5
5. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)	4.15	0.60	มาก	2
ภาพรวม	4.12	0.47	มาก	-

จากตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.47) โดยอันดับ 1 คือด้านรูปแบบความคิด อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.43) อันดับ 2 คือด้านการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.60) อันดับ 3 คือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.47) อันดับ 4 คือด้านการมี

วิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.41) และอันดับสุดท้ายคือ การเรียนรู้ เป็นทีม อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.42)

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามหน่วยงาน/สังกัด ระดับ การศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 1

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัด มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

หน่วยงาน/สังกัด	(\bar{x})	(S.D.)
ศูนย์พัฒนวิชาการพระนคร	4.12	0.35
คณะบริหารธุรกิจ	4.15	0.28
คณะศิลปศาสตร์	4.20	0.21
คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น	4.01	0.32
ศูนย์เทเวศร์	4.13	0.33
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	4.09	0.34
คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน	4.16	0.39
ศูนย์โชติเวช	4.16	0.39
คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	4.08	0.34
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ	4.21	0.24
ศูนย์พระนครเหนือ	4.12	0.35
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	4.12	0.35
คณะวิศวกรรมศาสตร์	4.12	0.35
หน่วยงานสำนัก สถาบัน กองในสังกัดมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	4.11	0.31
รวม	4.13	0.33

จากตารางที่ 11 พบว่าในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.33) ศูนย์โชติเวช มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.39) รองลงมาคือ ศูนย์เทเวศร์ ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.33) ส่วนศูนย์พัฒนชยการพระนคร และศูนย์พระนครเหนือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.35) และหน่วยงานสำนัก สถาบัน กองในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.31) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามหน่วยงาน/สังกัด

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	9	0.81	0.09	0.93	0.50
ภายในกลุ่ม	390	37.68	0.10		
รวม	399	38.49			

* $p < .05$

จากตารางที่ 12 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า Sig = 0.50 แสดงว่าบุคลากรที่ปฏิบัติในหน่วยงาน/สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 2

บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ระดับการศึกษา	(\bar{x})	(S.D.)	t	Sig.
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี	4.09	0.34	0.93	0.24
ปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท	4.05	0.36		

* $p < .05$

จากตารางที่ 13 พบว่าการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.34) และระดับการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโท มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.36) ตามลำดับ จากการทดสอบด้วย สถิติ t-test พบว่า ค่า Sig = 0.24 แสดงว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 3

บุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบบุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ตำแหน่ง	จำนวน	(\bar{x})	(S.D.)	t	Sig.
อาจารย์	96	4.14	0.26	0.72	0.46
เจ้าหน้าที่	293	4.12	0.32		

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่าตำแหน่งอาจารย์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.26) และตำแหน่งเจ้าหน้าที่มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.32) ตามลำดับ จากการทดสอบด้วย สถิติ t-test พบว่า ค่า Sig = 0.46 แสดงว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 4

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	(\bar{x})	(S.D.)
น้อยกว่า 5 ปีลงไป	4.08	0.30
6 – 10 ปี	4.12	0.34
11 – 15 ปี	4.20	0.26
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	4.10	0.32
ภาพรวม	4.27	0.31

จากตารางที่ 15 พบว่าในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.31) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.26) อันดับ 2 คือ 6 – 10 ปี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.34) อันดับ 3 คือ มากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.32) อันดับสุดท้ายคือ น้อยกว่า 5 ปีลงไป มีค่าเฉลี่ย ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.30) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบบุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	5	0.51	0.10	1.06	0.38
ภายในกลุ่ม	394	37.97	0.09		
รวม	399	38.49			

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า Sig = 0.38 แสดงว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่แตกต่างกันมีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 17 สรุปการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1.บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2.บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
3.บุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
4.บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน

จากตารางที่ 17 ผลสรุปสมมุติฐาน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัด, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่แตกต่างกัน

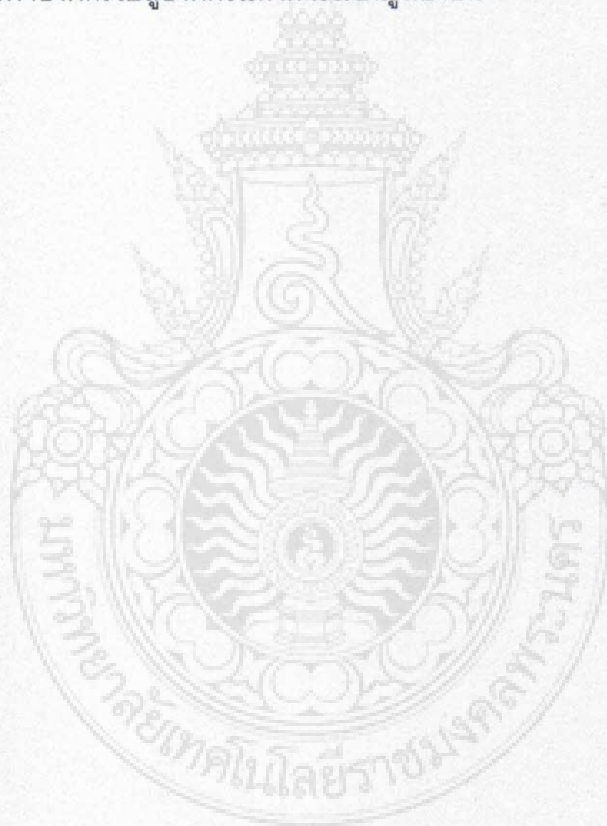
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการรวบรวมและสรุปความคิดเห็นจากข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended) บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 18 ข้อเสนอแนะ จากคำถามปลายเปิดของบุคลากรที่มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1	ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน หรือองค์กรให้ได้รับการศึกษาต่ออบรม ศึกษาดูงาน ที่สามารถนำมาพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง	22
2	ขาดการถ่ายทอดงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรไม่สามารถทำงานแทนกันได้เนื่องจากไม่มีการถ่ายทอดความรู้แก่กัน	11
3	มหาวิทยาลัยราชมงคลพระนคร มีศูนย์จัดการความรู้ แต่ไม่มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรได้เห็นถึงความสำคัญ และสามารถใช้คลังความรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด	15
4	ขาดการกระตุ้น หรือชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ของหน่วยงานของมหาวิทยาลัยจึงเป็นเพียงแค่ทำเพื่อตอบตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ หรือตัวชี้วัดการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาเท่านั้น	12
5	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย ยังขาดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน	9

จากตารางที่ 18 พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ต้องการให้องค์กรสนับสนุน ส่งเสริมในเรื่องของการศึกษา การอบรม ศึกษาดูงานเพื่อนำมาพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อเป็นการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ เป็นการเปิดโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น มีมุมมองที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ควรมีการประชาสัมพันธ์หรือมีช่องทางแจ้งข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรทุกหน่วยงานทราบถึงแหล่งความรู้ และการเข้าถึงคลังความรู้เพื่อนำไปศึกษาค้นคว้าสามารถนำมาพัฒนาศักยภาพของตนเองและการปฏิบัติงานได้จริง มหาวิทยาลัยควรเล็งเห็นความสำคัญ โดยทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมหรือศึกษาดูงานจากสถาบันการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการนำพาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง "ปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และเพื่อศึกษาปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำแนกตามหน่วยงาน/สังกัด, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 400 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการประเมินผลหาค่าทางสถิติต่อไป

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาจากข้อมูลทั่วไป พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์พัฒนวิชาการพระนคร ประกอบด้วย คณะบริหารธุรกิจ, คณะศิลปศาสตร์ และคณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น คิดเป็นร้อยละ 27.00 การศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 55.75 ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 73.25 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปีลงไป คิดเป็นร้อยละ 46.75

2. ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านบุคคลที่รอบรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.47) โดยบุคลากรเชื่อว่าศักยภาพ ความรู้ และความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาและเพิ่มพูนได้ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.69) อันดับสุดท้ายคือ บุคลากรได้รับ

การส่งเสริมจากหน่วยงานให้ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการพัฒนาด้วยตัวเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00, S.D. = 0.69$)

2.2 ด้านรูปแบบความคิด ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.43$) โดยบุคลากรไม่ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.21, S.D. = 0.41$) อันดับสุดท้ายคือ บุคลากรสนใจติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 4.08, S.D. = 0.64$)

2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09, S.D. = 0.41$) โดยที่ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน เป็นคนเปิดกว้างทางความคิด เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกของสมาชิกในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.14, S.D. = 0.66$) อันดับสุดท้ายคือ บุคลากรสามารถนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ($\bar{x} = 4.01, S.D. = 0.63$)

2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09, S.D. = 0.42$) พบว่าจากการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น และทีมงานอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.20, S.D. = 0.60$) อันดับสุดท้ายคือหน่วยงานของท่านมักมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99, S.D. = 0.64$)

2.5 ด้านการคิดเชิงระบบ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.60$) โดยบุคลากรคิดว่าหน่วยงานของท่านจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ถ้าทุกคนตระหนักในหน้าที่ของตน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับ 1 ($\bar{x} = 4.15, S.D. = 0.60$) อันดับสุดท้ายคือ ในหน่วยงานของท่านมีการจัดการระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้ประกอบการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.98, S.D. = 0.67$)

สรุปผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาพรวม พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12, S.D. = 0.47$) โดยด้านรูปแบบความคิด เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.16, S.D. = 0.43$) อันดับสุดท้ายคือ การเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ($\bar{x} = 4.09, S.D. = 0.42$)

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

- ผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า Sig = 0.50 แสดงว่า บุคลากรที่ปฏิบัติในหน่วยงาน/สังกัดที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร **ไม่แตกต่างกัน/ปฏิเสธสมมติฐาน**

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

- ผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า Sig = 0.24 แสดงว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร **ไม่แตกต่างกัน/ปฏิเสธสมมติฐาน**

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

- ผลจากการทดสอบด้วย สถิติ t-test พบว่า ค่า Sig = 0.46 แสดงว่าตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร **ไม่แตกต่างกัน/ปฏิเสธสมมติฐาน**

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่แตกต่างกัน

- ผลจากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า Sig = 0.38 แสดงว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่ต่างกันมีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร **ไม่แตกต่างกัน/ปฏิเสธสมมติฐาน**

สรุปผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ หน่วยงาน/สังกัด, ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อ (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่แตกต่างกัน/ปฏิเสธสมมติฐาน ทุกข้อ เนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในหน่วยงาน/สังกัด, มีระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน หรือมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างไร จากการวิจัยพบว่าบุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการใฝ่หาความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานของตนเอง บุคลากรสามารถติดตามข้อมูลข่าวสารความรู้ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีความหลากหลาย มีวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์จากผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน เห็นได้จากผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมากและทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน บุคลากรมีความคิดเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีศูนย์การจัดการความรู้ (KM) ขององค์กรที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ทุกส่วนงานยังมีจัดทำองค์ความรู้ของแต่ละหน่วยงานจัดเก็บเป็นคลังความรู้ผ่านระบบเว็บไซต์ในหน่วยงานตนเอง เพื่อให้ส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้องสามารถค้นหาความรู้ได้ง่าย มหาวิทยาลัยยังส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practist) เพื่อเป็นต้นแบบให้หน่วยงานอื่น ๆ นำไปใช้ในการสร้างองค์ความรู้ในหน่วยงานของตนได้ มหาวิทยาลัยให้การส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สามารถนำมาพัฒนาการทำงานเพื่อให้องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้ในอนาคต

4. การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีประเด็นที่จะนำเสนออภิปรายมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีการบริหารงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คืออาจารย์และเจ้าหน้าที่เชื่อว่าศักยภาพความรู้และความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาและเพิ่มพูนได้มากที่สุด การได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานให้ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาด้วยตนเองก็มีผลมากในการพัฒนาองค์กรด้วยเช่นกัน บุคลากรมีระดับการศึกษา

ที่สูง จึงเชื่อว่าตนมีศักยภาพ ความรู้ สามารถ และมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ตามบุคลากรยังมีความต้องการการสนับสนุนจากทางหน่วยงานด้วยเช่นกัน ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพร ปัญญา (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในมหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ผลการวิจัยพบว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือ คนที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่าง ต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ การเป็นคน รู้จักเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ การพัฒนาคนให้มีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องได้รับการฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับทัศนคติ ทัศนคติให้อยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง

4.2 ด้านรูปแบบความคิด (Mental Models) ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีความ คิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีการบริหารงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ คืออาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่มากที่สุด ส่วนการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ถึงจะอยู่อันดับสุดท้าย แต่อยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ควรเป็นผู้ที่ ใฝ่หาความรู้และศึกษาเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจากการรับฟังข่าวสาร ค้นคว้าหาความรู้ เพิ่มเติม เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนารูปแบบความคิด ประยุกต์กระบวนการทำงานหรือริเริ่ม สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต มหาวิทยาลัย ส่งเสริมและกำหนดเป็นนโยบายการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการติดตามข่าวสาร การ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้บุคลากรทุกระดับชั้นได้รับรู้ และ เกิดรูปแบบความคิดที่จะร่วมกันพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทั้งนี้มี ความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลิม สาระกุล และ สุรางค์ เทพศิริ (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานเขตสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อ สร้างรูปแบบความคิดและสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Climate) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อ

การคิดสร้างสรรค์งาน การเกิดรูปแบบความคิดใหม่ ๆ เกิดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ มีการพัฒนา
งานและถ่ายทอดงานเพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ และยั่งยืน

4.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผลการศึกษาพบว่าบุคลากร

มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานให้เกิดเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ คือผู้บังคับบัญชาเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือ
ความรู้ลึกของสมาชิกในหน่วยงานมากที่สุด ส่วนการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไปประยุกต์ใช้
ในการปฏิบัติงานจริงได้น้อยที่สุด ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจากบุคลากรมีความคิดว่าการปฏิบัติงาน
ของสถาบันการศึกษา มีการดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพและระบบการรับรองมาตรฐาน
ในการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ตามกฎหมายกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินงาน
ภายใต้มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่
ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นว่ามีความขัดแย้งกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งผลต่อการเพิ่มมาตรฐานจากการ
ประเมินตัวชี้วัดเป็นเอกสารหลักฐาน ไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงในการปฏิบัติงาน มีความ
สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิชา ธาณรัตน์ และคณะ (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผลการวิจัยพบว่า การ
สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็น
ตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมุติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ
ที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือนอกอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อการพัฒนา
ภาพอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงขององค์กรมิใช่เพียงผลคะแนน
ของการรับรองมาตรฐานในการประกันคุณภาพการศึกษาเพียงอย่างเดียว และเมื่อทุกคนใน
องค์กรต้องมีส่วนร่วม และรับวิสัยทัศน์ร่วมกันตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างว่าเป้าหมายของ
องค์กรคืออะไร และร่วมกันนำพาองค์กรเดินไปตามเป้าหมายนั้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ
องค์กรอย่างยั่งยืน

4.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมี

มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานให้เกิดเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ คืออาจารย์และเจ้าหน้าที่มีการทำงานเป็นทีม มีโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น และ
ทีมงานอื่น ๆ มาก ส่วนหน่วยงานของท่านมักมีการแลกเปลี่ยนความรู้และสอนงานซึ่งกันและกัน
อยู่เสมอน้อยที่สุด ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจากการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการประชุมปรึกษาเพื่อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งการตัดสินใจ เพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้และบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้นำเสนอสิ่งสร้างสรรค์ใหม่ๆ มาอภิปรายร่วมกันแก้ไขปัญหาหารือร่วมกัน มากกว่ารอคำสั่งจากผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน แต่จะร่วมกันทำงานเป็นทีม ร่วมกันวิเคราะห์และหาวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ บุคลากรจึงมีความสามัคคีและมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างเห็นได้ชัดเจน ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทิวา ยศแก้ว (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่าการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นซึ่งกันและกันมีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากร

4.5 ด้านการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นวามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีการบริหารงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คืออาจารย์และเจ้าหน้าที่เชื่อว่าหน่วยงานจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ถ้าทุกคนตระหนักในหน้าที่ของตน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ มากที่สุด หน่วยงานมีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ น้อยที่สุด ซึ่งสาเหตุน่าจะมาจากการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนา และประชุมวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีไม่มากนักจึงควรส่งเสริมการศึกษาหรือการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนความคิด การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและบุคลากรสามารถแยกแยะงานได้อย่างเป็นระบบ และทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ รู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติ แนวคิด แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความยืดหยุ่นทางความคิด ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประธาน เสนิงวงศ์ ณ อยุธยา (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดวินัย 5 ประการด้านวิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองที่มีความหลากหลาย ส่งเสริมความคิด ที่สร้างสรรค์และเกิดโลกทัศน์ใหม่

5. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

5.1.1 ผลการศึกษาพบว่าด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ขาดการส่งเสริมจากหน่วยงานให้ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการพัฒนาด้วยตนเอง ดังนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรส่งเสริม หรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ใฝ่หาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และผลักดันให้บุคลากรรู้จักแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ต่าง ๆ ให้อำนาจการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อสร้างแรงกระตุ้นและเกิดความภาคภูมิใจในการให้ความรู้ความสามารถของตนสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร เช่น มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน หรือหน่วยงานอื่นอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลอื่น หน่วยงานอื่นเพื่อสร้างหน่วยงานต้นแบบ และสร้างความความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กรต่อไป

5.1.2 ผลการศึกษาพบว่า ด้านรูปแบบความคิด (Mental Models) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ขาดการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งศูนย์การจัดการความรู้ (KM) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครควรมีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสในการสร้างรูปแบบความคิด การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการศึกษาค้นคว้า การคิดวิเคราะห์จากการติดตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่ตลอดเวลา สร้างเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเหนือองค์กรอื่น งานบริหารของแต่ละหน่วยงานภายใต้สังกัดของมหาวิทยาลัย จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ที่หลากหลายได้นำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร สร้างให้บุคลากรรู้จักการวางแผนและกำหนดรูปแบบความคิดเพื่อใช้ในการตัดสินใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

5.1.3 ผลการศึกษาพบว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือสามารถนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรใน

การปฏิบัติเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ของตน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร โดย การจัดให้มีการพูดคุยเพื่อทบทวนนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร แล้วกระตุ้นบุคลากรให้ใช้การติดต่อสื่อสารหรือการสนทนาอย่างต่อเนื่อง เป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์รวมขององค์กร

5.1.4 ผลการศึกษาพบว่าด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมักมีการแลกเปลี่ยนความรู้และสอนงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์ทำงานซึ่งกันและกัน จัดทำคลังความรู้ เพื่อให้บุคลากรที่สนใจสามารถศึกษาค้นคว้านำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานได้จริง โดยส่งเสริมจากจัดทำคลังความรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถค้นคว้าได้ตลอดเวลา หรือการจัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพูดคุยหรือ มีการรับฟังความคิดเห็น จัดกิจกรรมการสนทนาและอภิปราย (Dialogue and discussion) ต่างๆ จะก่อให้เกิดผลคือ การสนทนาจะเป็นวิธีที่ช่วยให้สมาชิกเป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดและผู้สังเกตการณ์เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เป็นการสร้างการเรียนรู้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

5.1.5 ผลการศึกษาพบว่าด้านการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ในหน่วยงานท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อสร้างและจัดเก็บฐานข้อมูลคลังความรู้ของทุกหน่วยงานในสังกัด เพื่อใช้เป็นระเบียบหรือคลังความรู้เพื่อให้บุคลากรใช้ประกอบการเรียนรู้ การตัดสินใจ และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงคลังความรู้ได้สะดวก รวดเร็ว สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาความคิด ทำให้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถถ่ายทอดหรืออภิปรายแนะนำผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจมองเห็นความซับซ้อน สัมพันธ์ซึ่งกันและกันสามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา เมื่อเห็นภาพรวมทั้งหมดก็สามารถบูรณาการความคิดได้อย่างเป็นระบบ แม้จะมีความซับซ้อนก็สามารถมองออกมาเป็นภาพอย่างง่าย ๆ ได้

5.2 ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาที่มงาน ศูนย์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

5.2.2 ควรศึกษาเชิงคุณภาพ ในลักษณะของการวิจัยสถาบันการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีมุมมองผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติที่มีความหลากหลาย

5.2.3 ศึกษาวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่ขั้นการวางแผน ขั้นการปฏิบัติงาน ขั้นตรวจสอบ และขั้นการปรับปรุงผลงาน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงและยั่งยืนนั้น ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเกิดขึ้นทุกส่วนภายในองค์กร ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อาจสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการวัดและวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทุกส่วนภายในองค์กร ได้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในขนาดของมหาวิทยาลัย อาจพิจารณาถึง การวัดกระบวนการ (Process) ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลลัพธ์ (Result) ของการพัฒนาที่มีต่อองค์กร โดยมีตัวชี้วัดที่สะท้อนกระบวนการและผลลัพธ์ที่เหมาะสมและสมดุลซึ่งกันและกัน

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2554. คู่มือการใช้สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์.
- โฆษิตา เตชะจิต. 2551. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จันทราณี สงวนนาม. 2551. แห่งสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จันทิภา ยศแก้ว. 2548. สภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14. ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฬารัตน์ นิติการสกุล. 2550. ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยนเรศวร. ปรินญาศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. 2552. นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. แนวคิดของบุคลากร เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เฉลิม สาระกุล และสุรางค์ เทพศิริ. 2550. ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานเขตสระบุรี. ปรินญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต. คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐพันธุ์ ขจรนันท์ และคณะ. 2552. ความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. วิทยานิพนธ์ บมธ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ดวงจันทร์ อุสาห์. 2551. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยพายัพ. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยพายัพ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธงทอง กรเวชกุล. 2549. สถิติการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสริมศึกษา.
- นันทจักร อินทจักร. 2551. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ปรินญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. 2554. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการจัดการ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บดีนทร์ วิจารณ์. 2550. การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาล หัวเฉียว. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาการบริหารการพยาบาลบัณฑิต วิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา. 2551. การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. สาขาการจัดการ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ประพันธ์ อมรนนท์ และคณะ. 2546. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์. มหาวิทยาลัย รามคำแหง.
- ปรีชญา จินดา. 2550. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมนจลสุวรรณภูมิ. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมนจลสุวรรณภูมิ.
- พนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. 2540. การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. สถาบันวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปวีร์นุช คาเทศ. 2545. Organization learning: A theory of action perspective. สำนักพิมพ์ ทิป ไทย อินเทอร์เน็ต. กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- แพรวพรรณ พลพิทักษ์. 2551. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาคณะ
รัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- พรทิพย์ ตะวัน. 2553. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
เจ้าพระยา.
- พลอยวรรณ เหล่าจินดา. 2550. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
เชียงใหม่ในทัศนะของอาจารย์ผู้สอน. สถาบันวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เพาชียะห์ บินแวมะยี. 2553. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยา
เขตปัตตานี ตามทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่. คณะบริหารธุรกิจ.
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วิทยาเขตปัตตานี.
- ยุรพร ศุภรัตน์. 2552. NSTDA Knowledge Sharing. "เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้...รู้ได้
อย่างไร". คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA).
- วีระพล บดีรัฐ. 2549. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สู่บ้านใหม่.
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2550. วินัย 5 ประการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.
คณะศิลปศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เรณู แก้วจันทร์ฉาย. 2550. การศึกษาบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. การศึกษาค้นคว้าอิสระ
ปริญญามหาบัณฑิต. คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศักดิ์ดา มัชปาโต. 2550. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
กรณีศึกษา เรื่องการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัย
ราชภัฏจันทรเกษม.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2550. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. สถาบันวิจัยทรัพยากรมนุษย์.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ศูนย์รังสิต).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. 2550. แนวคิดของบุคลากรเกี่ยวกับความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัย
กรุงเทพ.
- สมาน อัครภูมิ. 2551. แนวคิดต่างมุมมอง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้”
ภาควิชาการ. สาขาวิชาการจัดการ. คณะศิลปศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- สมคิด บางโม. 2549. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้.
คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมชาย กิจยรรยง. 2546. วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท
เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชา
รัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2550. กลยุทธ์และการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร
On Change. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิชา ธาณีรัตน์ และคณะ. 2555. รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- อัมพร ปัญญา. 2557. ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์. งานวิจัยประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. 2553. การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ :
กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 2 ขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย.
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อำนาจ เขียมสะอาด. 2551. บทบาทในการพัฒนามหาวิทยาลัยหอการค้าให้เป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของผู้บริหาร. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- Caldwell. 2006. “Leadership and organizational learning in the quest for world class
University” New York: IRWIN, 2007. Vol. 2, pp. 60-70.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Moilanen. 2009. *Diagnostic tools for learning organization*. Maidenead: Mc Graw-Hill, 2009. pp. 143-147.
- Ellineger, yang & Ellinger. 2007. *D.A. Organizational learning H: Theory method and practice*. New York: Addison – Wesley, 2008.
- Orlando V Griego. 2002. "Diagnostic Tools for Learning Organizations" *The Learning Organization*. Harvard Business School Publishing Corporation Copyright. 2002.
- Rowder W Rolzert. 2005. *Management of Organizational Behavior : Utilization Human Resources*. 3 rd ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc. 2006.



ภาคผนวก



แบบสอบถาม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา มหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งข้อมูลที่ตอบทั้งหมดไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากการเก็บข้อมูลเป็นลักษณะการสำรวจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ได้ เฉพาะเจาะจงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยชุดคำถาม 2 ส่วน รวม 4 หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วินัยการเรียนรู้ 5 ประการ)
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่มีข้อความตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. หน่วยงานที่สังกัด.....
2. ระดับการศึกษา
 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
3. ตำแหน่ง
 อาจารย์ เจ้าหน้าที่
4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
 น้อยกว่า 1 ปี 1-2 ปี 3 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
บุคคลที่รอบรู้						
1	ท่านเป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
2	ท่านได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานให้ได้รับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาด้วยตัวเอง					
3	ท่านเชื่อว่าศักยภาพ ความรู้ และความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาและเพิ่มพูนได้					
4	ท่านสามารถเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อก้าวสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้					
5	ท่านขอใช้เวลาว่างในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน					
รูปแบบความคิด						
6	ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการทำงานแบบเดิม ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่					
7	ท่านเชื่อว่าปัญหาในการทำงานไม่ใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการแสดงความสามารถหากเอาชนะได้					
8	ท่านคิดพิจารณา ทบทวน ไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ					
9	ท่านสนใจติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ					
10	ท่านพร้อมที่จะปรับแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน					

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การมีวิสัยทัศน์ร่วม						
11	ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน เป็นคนเปิดกว้างทางความคิด เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกของสมาชิกในหน่วยงาน					
12	ท่านสามารถนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้					
13	ท่านได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานเพื่อใช้ในการทำงาน					
14	ท่านยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานของหน่วยงาน					
15	ท่านตระหนักว่า อนาคตและความสำเร็จของหน่วยงานเป็นภาระที่บุคลากรต้องรับผิดชอบร่วมกัน					
การเรียนรู้เป็นทีม						
16	หน่วยงานของท่านมักมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ					
17	หน่วยงานของท่าน มีลักษณะเอื้อให้เกิดการเรียนรู้					
18	ท่านต้องการเรียนรู้และทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใส					
19	จากการทำงานเป็นทีม ท่านมีโอกาสเรียนรู้จากผู้อื่นและทีมงานอื่น ๆ					
20	บุคลากรในหน่วยงานสามารถร่วมกันแก้ปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางในการทำงานร่วมกันได้					

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
การคิดเชิงระบบ						
21	ท่านเชื่อว่าความสำเร็จของทีม คือความสำเร็จของพนักงานทุกคน					
22	ท่านแก้ปัญหการทำงานในลักษณะมองภาพรวม และแก้ไขอย่างเป็นระบบมากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป					
23	ในหน่วยงานของท่านมีการจัดการระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ					
24	ท่านสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงานซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่างเป็นลูกโซ่					
25	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ถ้าทุกคนตระหนักในหน้าที่ของตน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ					

ข้อคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล

นางสาวสิริพร พุ่มไสว

วัน เดือน ปีเกิด

20 กุมภาพันธ์ 2517

ภูมิลำเนา

223/143 แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

วุฒิมัธยมศึกษา

ชื่อสถาบัน

ปีที่สำเร็จการศึกษา

ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ

สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการณ

พ.ศ.2542

(สาขาการจัดการ)

ตำแหน่งงานและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ทุนการศึกษา

ทุนการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

