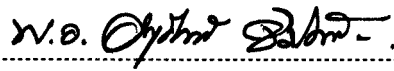


หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทาลัยนเรศวร
ชื่อและนามสกุล นางสาวรัตนา ปานภูทอง
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัคการ มหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี
2. รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา โพธิ์ดี

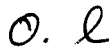
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พันเอก อธิติเดช จันโททัย)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา โพธิ์ดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัคการ มหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาราช



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

วันที่ 27 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้วิจัย นางสาวรัตนา ปานภูทอง **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.อัญญา โพธิ์ดี
ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร และ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2550 จำนวน 2,095 คน สุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 154 คน และบุคลากรสายบริการ จำนวน 182 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามด้วยมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยผ่านการทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ด้วยค่า 0.84 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมาก 2) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า ปัจจัยทุกตัวซึ่งได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน 3) ปัจจัยด้านการจูงใจ บรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ภาวะผู้นำ อายุ และระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ร้อยละ 78.85

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีอิทธิพล องค์การแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Thesis title: Factors Influencing Naresuan University to Become Learning Organization

Researcher: Miss Rattana Parnpoothong; **Degree:** Master of Public Administration

Thesis advisors: (1) Papavadee Prachaksubhaniti, Associate Professor;

(2) Dr.Ajchara Pothidee, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

This study aimed to 1) study the level of Learning Organization of Naresuan University 2) study the factors that influenced Naresuan University to become Learning Organization and 3) study the correlation between influencing factors and level of Learning Organization of Naresuan University.

The population in this study were 2,095 staff of Naresuan University in academic year 2007. Stratify random was applied with the result of 154 samples from teaching staff and 182 from service staff. Instrument used was 5 rating scales questionnaire with 0.84 Cronbach's Alpha reliability test. Statistical tools employed to analyze the data were Mean, Standard Deviation, Pearson Correlation Coefficient, and Multiple Regression Analysis.

The results of the research could be concluded as follows: 1) the level of Learning Organization of Naresuan University was at high level 2) as for the study of the factors that influenced Naresuan University to become Learning Organization, it was found that all factors which were motivation, work atmosphere, job experience, leadership, age of staff, and staff educational background had positive relations with the level of being Learning Organization at .01 level of significant, the trend of their relations appeared in the same direction. 3) the following factors: motivation, work atmosphere, leadership, age of staff, and staff educational background showed influence on becoming Learning Organization of Naresuan University at 78.85 percent.

Keywords: Factors Influencing, Learning Organization, Naresuan University

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจาก รองศาสตราจารย์ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม และ รองศาสตราจารย์ ดร.อจลรา โพธิ์ดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา และชี้ให้เห็นข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขจนวิทยานิพนธ์สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ พันเอกอิทธิเดช จันโททัย ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ดร.รุ่งโรจน์ แก้วอุไร และ ดร.ปกรณ์ ประจันบาน ที่ให้คำแนะนำ และตรวจสอบ ปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วารินทร์ แก้วอุไร หัวหน้าภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการศึกษา มาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ อาจารย์วิเชียร ชำรงโสคติสกุล ที่ให้ความกรุณาในด้านเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ อาจารย์สิริพร – อาจารย์ชำนาญ ปาณาวงษ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสถิติที่ใช้ในการวิจัย จนวิทยานิพนธ์สำเร็จได้

ขอขอบคุณบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณ คุณอมรรรณ วงษ์โกมลเชษฐ์ และคุณธิดารัตน์ สุขตระกูล ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการแจกจ่าย และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเป็นอย่างดี

รัตนา ปานภูทอง

ธันวาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้	8
การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยนเรศวร	23
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	34
การเก็บรวบรวมข้อมูล	36
การวิเคราะห์ข้อมูล	36
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	37
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	38
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	38
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	52
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	56
สรุปการวิจัย	56
อภิปรายผล	62
ข้อเสนอแนะ	67
บรรณานุกรม	69
ภาคผนวก	72
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	73
ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....	75
ค แบบสอบถาม	79
ประวัติผู้วิจัย	86

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคณะและสายงานรับผิดชอบ 33
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลระดับบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 38
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ในภาพรวม 40
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านภาวะผู้นำ 41
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ 42
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านบรรยากาศในการทำงาน 43
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านการจูงใจ 44
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านเทคโนโลยี 45
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม 46
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ 47
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านรูปแบบวิธีการคิด 48
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 49
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 50
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 51
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 52

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ เมื่อใช้ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรตาม	53
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เมื่อใช้ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรตาม	54

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกยุค “สังคมแห่งการเรียนรู้” ทำให้ระบบการบริหารหน่วยงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชนเปลี่ยนแปลง หน่วยงานราชการซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ที่ระบุไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

ในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (กพร.) ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบุไว้เช่นกันว่า “ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการศึกษาแนวคิดที่ต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นเน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่ และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกานี้จึงกำหนด

เป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ”

การบริหารจัดการให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต่อการบริหารจัดการ องค์กรในยุคใหม่อย่างยิ่ง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่มุ่งมั่นที่จะขยาย จิตความสามารถของคนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กร ที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง สรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการกระจาย อำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการ ความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร (การจัดการความรู้การพัฒนาชุมชน www.cdd.go.th/kmcd)

ดังนั้นหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชนจึงต่างบริหารงานโดยมุ่งสร้างคุณภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยทั้งภายในองค์กร ได้แก่ บุคลากร การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน การจูงใจ เทคโนโลยีต่างๆ และปัจจัย ภายนอกองค์กร ในการนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาปฏิบัติให้เกิดการถ่ายโอน การเรียนรู้ และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของกันและกัน

จากเหตุผลดังกล่าว มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงมีนโยบายและ แผนพัฒนาและวางระบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมีการกำหนดแนวทางในการ พัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็น“มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้” ซึ่งได้ดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการ ความรู้ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและกับเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มาเป็น ระยะเวลา 2 ปี ซึ่งการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง จนทำให้ได้รับรางวัลเป็นจำนวนมากทั้งระดับบุคลากร ได้แก่ รางวัลสุคตะเนิง รางวัลสุคตยอคคุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF) รางวัลสุคตยอคคุณลิขิต (Note Taker, NT) และในระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ รางวัล KM BIO Award 2005 ซึ่งเป็นรางวัลที่ได้รับจากสถาบัน ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) จึงทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นที่ยอมรับจาก หน่วยงานต่างๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้

ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร จึงสนใจที่จะศึกษาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร และระดับของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับใด เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็น

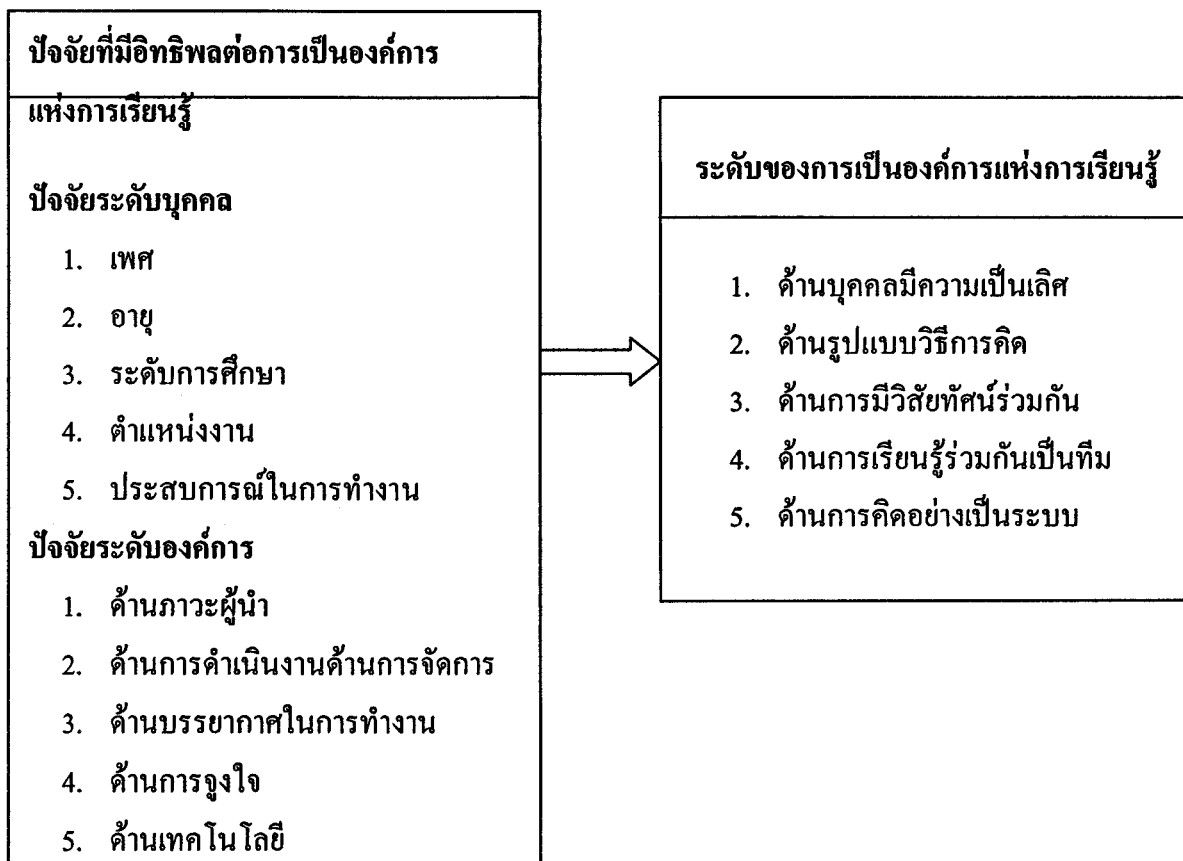
ข้อมูลในการส่งเสริมและพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร
- 2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2550 จำนวน 2,095 คน

4.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2550 โดยใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ และการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 366 คน

4.2 ขอบเขตด้านตัวแปรในการศึกษา

4.2.1 ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และปัจจัยระดับองค์กร ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี

4.2.2 ตัวแปรตาม คือ ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคล มีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

4.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย

4.3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน การจูงใจ และเทคโนโลยี

4.3.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยระหว่างเดือนมิถุนายน ถึงเดือนตุลาคม 2550

4.5 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร จากคณะต่างๆ จำนวน 17 คณะ ยกเว้นสำนักงานอธิการบดี และหน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัยนเรศวร

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร

5.2 บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่เรียนรู้ สามารถเพิ่มศักยภาพตน และมีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและองค์กร

5.3 รูปแบบวิธีการคิด หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีวิถีชีวิตที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีโลกทัศน์กว้างไกลยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ร่วมมือร่วมใจ ประสานผลประโยชน์ขององค์กร

5.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียว ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่ปรารถนาเป็นจริงขึ้นได้

5.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีการสนทนา ประชุม ปรีกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ สามารถสอนงานซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นกันเองกับทุกคน

5.6 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความคิดทันกับสถานการณ์สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความสามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงคุณภาพองค์กรร่วมกัน

5.7 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความคิดสร้างสรรค์

สามารถร่วมงานกันได้อย่างดี และพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็น ช่วยเหลือและสนับสนุนให้บุคลากรได้ทราบถึงการปฏิบัติงานที่จะสำเร็จตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

5.8 การดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จ และความผิดพลาด เปิดโอกาสให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรได้เรียนรู้ และเข้าใจกระบวนการในการจัดกิจกรรมต่างๆ และส่งเสริมให้ได้ทำตามแนวคิดใหม่ๆ การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

5.9 บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยนเรศวรที่สร้างความรู้สึกที่ดีให้แก่บุคลากร มีลักษณะที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการเอื้อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5.10 การจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่มีการกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตนมีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน มีความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.11 เทคโนโลยี หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งมหาวิทยาลัยนเรศวร รวมถึงการฝึกอบรม พัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

5.12 บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้าน การเรียน การสอน ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

5.13 บุคลากรสายบริการ หมายถึง บุคลากรซึ่งทำหน้าที่ให้บริการ และสนับสนุนงานด้านการเรียนการสอน ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

5.14 ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะในมหาวิทยาลัยนเรศวร ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยนเรศวร ปี พ.ศ. 2533 จนถึงปัจจุบัน

5.15 หน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัยนเรศวร หมายถึง บัณฑิตวิทยาลัย สำนักหอสมุด วิทยาลัยนานาชาติ วิทยาลัยพลังงานทดแทน สถาบันเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และสถาบันบริหารการวิจัยและพัฒนา

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผลการวิจัยจะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาส่งเสริมและพัฒนามหาวิทยาลัยนครสวรรค์ให้เป็นมหาวิทยาลัย
แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6.2 นำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย
ครั้งต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามประเด็นสำคัญในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยนเรศวร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากแนวคิดที่สำคัญของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology – Sloan School of Management ในปี 1978 ซึ่งการศึกษาในช่วงแรกเป็นการศึกษาเรื่องการเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) และต่อมาได้ศึกษามุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เช่น การฝึกอบรมงานวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ต่อมา ได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน และเข้าสู่ยุคของความสนใจในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์กร ซึ่งมีผู้สนใจศึกษาอย่างจริงจัง โดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT ภายใต้การนำของ Senge ซึ่งปัจจุบันแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจ และได้ศึกษาจนทำให้เกิดแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย

1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2547 : <http://fridaycollege.org>) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆ กัน

บรูซ พวงมาลี (2542 : 10) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การ ที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ลือชัย จันทรไพบี (2546 : 28) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

สุนทรีย กุลนันทน์ (2539 : 12) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง สถานที่หรือกลุ่มคนที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกทั้งหมด ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์การและชุมชน เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและใช้ศักยภาพของสมาชิกเหล่านั้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ของสมาชิก และเพื่อให้องค์การสามารถปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : 10) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Peter M. Senge (1994 : 49) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่บุคคลต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคตของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้น เป็นแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Marquardt and Reynolds (1994 : 22) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้

บุคลากรมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจัย เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับในความสำเร็จ

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการนำศักยภาพ ความรู้ ประสบการณ์ ของบุคลากรมาพัฒนาองค์การ พร้อมกันกับส่งเสริม และเพิ่มพูนศักยภาพบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

1.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

1.3.1 *Peter M. Senge* (1994 : 87 - 441) ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ

1) บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความรู้แห่งตนจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรคงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิก ในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ขอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นในตนเอง ขอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และ ใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความรู้แห่งตน ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความรู้แห่งตนของบุคคล มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

บุคคลมีความเป็นเลิศถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) แบบแผนความคิดอ่าน ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของตน รูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อกิจการหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่างๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน รูปธรรมของ

แบบแผนความคิดอ่าน คือ (1) การบริหาร โอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้าน การเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแส โลกาภิวัตน์ จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

(2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ว่าทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็น วิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์ จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ ที่น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมี ทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งการ มอบหมายรับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมี วิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มอง ภาพรวมของหน่วยงาน ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือ กันอย่างยี่งมั้นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความ ปราบปรามร่วมกันของสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง ของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

(1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้ เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วน บุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือ การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมือ อย่างจริงจัง

(2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ผู้นำในองค์การต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์การมาจากผู้นำหรือจาก กระบวนการวางแผนในองค์การเท่านั้น วิสัยทัศน์ดังกล่าวอาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำ ต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกองค์การ โดยไม่มองว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดยอัตโนมัติ

(3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การ

ติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น หรือวิสัยทัศน์ออกมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

(4) ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรม

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมของทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรม ร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

(1) การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดมีความละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากสนทนาได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเพื่อการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

(2) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ความคิดเห็นของสมาชิกที่หลากหลาย ซึ่งบางครั้งอาจจะขัดแย้งกัน แต่การขัดแย้งทางความคิดนั้น จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองที่หลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจ ทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริงในสภาพที่เป็นจริง

(3) การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนา เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาคู่กัน (Practice Fields) เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ มีหลักการว่าปัญหานั้นจะเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหา มีความสมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่าง ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวม หรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

- (1) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
- (2) เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

(3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่างๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะเป็นการย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้น และการสะท้อนกลับแบบสร้างสมดุลซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย

1.3.2 Marquardt and Reynolds (1994 : 51 – 77) ได้ระบุไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 11 ประการ ดังนี้

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ปราศจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ตายตัว ปราศจากการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม

2) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วมกัน (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม วัฒนธรรมองค์การต้องส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกโอกาสในการปฏิบัติงาน

3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) คือ การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) วิธี การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

ใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยให้การถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นไปทั่วทั้งองค์การ

7) คุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9) บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10) การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว แต่เป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

11) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน ในที่สุด

1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.4.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Sandra M. Kaiser (2000 : 191 - 212) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้กำหนดปัจจัยที่สำคัญสำหรับขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอก คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้รับอิทธิพลจากขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอก ได้แก่ การดำเนินงานด้านการจัดการ ระบบขององค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ ซึ่งแต่ละปัจจัยได้กำหนดสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1) *ภาวะผู้นำ* ผู้นำเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ และมีงานวิจัยที่แสดงว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยอื่นๆ ในองค์การ ผู้นำควรให้ความสนใจ ต้องมองไปถึงสภาพแวดล้อม และปัญหาที่สำคัญ แล้วจึงทำการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ผู้นำต้องตระหนัก และรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และการสนับสนุนที่มุ่งใจสมาชิก ผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ ผู้นำเป็นนักออกแบบ เพราะผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และบทบาทของกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเก็บรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนและเป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์การโดยตรง

2) *วัฒนธรรมองค์การ* วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการขององค์การ มีผลต่อเรื่องที่สำคัญ เป็นสาเหตุของความรู้สึกสะสมเกี่ยวกับความมุ่งหมายที่กำหนดขึ้น ความมุ่งหมายนี้เป็นผลในการวางโครงสร้าง จุดมุ่งหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม เป็นการต่อต้านการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการกล้าเสี่ยง การสร้างความคิดใหม่ รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการเรียนรู้ ได้แก่ สมาชิกขององค์การรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ร่วมกัน วิถีปฏิบัติหรือบรรทัดฐานของความซื่อตรงและความน่าเชื่อถือ ความเปลี่ยนแปลง การทดลอง และการกล้าเสี่ยง ทรัพยากรต่างๆ นำมาใช้ในการเรียนรู้ ความแตกต่างในการเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าพอใจ ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายถูกมองว่าเป็นโอกาสอันดี และคุณภาพของชีวิต การปฏิบัติงานจะได้รับการสนับสนุน

3) *พันธกิจและยุทธศาสตร์* พันธกิจ คือ สิ่งที่ผู้นำและสมาชิกเชื่อว่า เป็นความมุ่งหมายที่สำคัญขององค์การ การกำหนดพันธกิจเป็นบ่อเกิดของความมุ่งหมาย ทิศทาง และจุดประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการวางแผนองค์การให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และยังเป็น การวางโครงสร้างจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายในพันธกิจด้วย ซึ่งยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจขององค์การ เพราะเป็นการวางแผนการจัดการสถานะแวดล้อมภายในและภายนอก และเป็นการสำรวจถึงดุลยภาพภายในองค์การระหว่างองค์การกับสถานะแวดล้อม

4) *การดำเนินงานด้านการจัดการ* ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ แล้วนำความรู้มาใช้ในการจัดการภายในองค์การ ต้องร่วมปฏิบัติงานกับสมาชิก เพื่อ การบริการและการสื่อสารแบบเปิดที่มีประสิทธิภาพด้วยวิธีการสอบถาม การแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ และมีแนวปฏิบัติการใหม่ๆ ผู้นำควรใช้ระบบการสื่อสาร ระบบให้ความดีความชอบ และระบบความคิดที่มุ่งใจและสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก รวมทั้งยังต้องรับผิดชอบในการ ควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดมาจากการวางแผน และรับผิดชอบต่อการกำหนดโครงสร้าง การ

สร้างงาน การจัดการบุคลากร การวางแผน และการกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาระบบต่างๆ เพื่อช่วยในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร

6) *โครงสร้างองค์การ* โครงสร้างองค์การเป็นอิทธิพลที่เชื่อมโยงไปด้วยพลังต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ในระบบหนึ่งความเปลี่ยนแปลงภายใต้โครงสร้างสามารถทำให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ โครงสร้างระบบเปิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โครงสร้างเป็นรูปแบบระหว่างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบที่สำคัญของระบบ และการเลื่อนไหลของระบบ แต่ต้องคำนึงถึงทัศนคติ ความเข้าใจ และแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งในอดีต โครงสร้างองค์การจะถูกสร้างขึ้น ในแผนภูมิขององค์การที่แสดงตำแหน่ง การรายงาน ความสัมพันธ์ และช่องการสื่อสาร ซึ่งเป็นการแบ่งผู้ปฏิบัติกับ โครงสร้างของงาน และถูกมองว่าเป็นช่องการควบคุมและแสดงลำดับชั้น

7) *ระบบองค์การ* ระบบประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) ทั้งสามองค์ประกอบนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหาหรือไม่ทำงานส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย กล่าวได้ว่า ระบบเป็นนโยบายและวิธีการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน เพื่อดำเนินความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ระบบปฐมภูมิในองค์การ คือ ระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบประมาณการและการพัฒนางบประมาณ และระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

8) *บรรยากาศในการทำงาน* บรรยากาศในการทำงานเป็นองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาซึ่งได้รับผลกระทบโดยภาวะทางองค์การ เช่น ระบบ โครงสร้าง พฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศ คือ ความประทับใจ ความคาดหวัง และอารมณ์ของสมาชิก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานที่มีความสัมพันธ์กัน บรรยากาศเป็นการฝึกปฏิบัติระหว่างบุคคลมากกว่าการกำหนดบรรยากาศทางสังคม บรรยากาศยังประกอบด้วยลักษณะอื่นๆ ด้วย เช่น การให้รางวัลและการสนับสนุนการให้บริการ ความปลอดภัย และนวัตกรรม

9) *การจูงใจ* การจูงใจมีผลต่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน และการสร้างความพึงพอใจในองค์การ การจูงใจภายในเป็นความสำคัญขั้นปฐมภูมิ ในการเสริมสร้างสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ความขยัน และความเห็นอกเห็นใจกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ถูกกำหนดโดยการส่งเสริมการจูงใจจากภายในที่ช่วยสร้างความสามารถในการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

1.4.2 *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt* (บดินทร์ วิจารณ์, 2548 : 49-63) ได้เสนอแนวคิดว่า องค์การแห่งการเรียนรู้

ต้องมีความเข้าใจและพัฒนาระบบที่สัมพันธ์กัน 5 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology)

1) การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

ระดับของการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

(1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

(2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

(3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอรรถริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ประเภท ดังนี้

(1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) เกิดขึ้นเมื่อเรารุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

(2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต

(3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ทักษะ 5 ประการต่อไปนี้ คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด

(1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อเสนอพื้นฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

(3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะในทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

(4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้

(5) การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็คงต้องมองหาให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กร หรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่และถ้าเรามองไม่ออก หรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไปมันก็จะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออกและเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ มันก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

2) องค์กร (Organization) องค์กรคือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนมีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง

(1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกันซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อสร้างขึ้นจากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

(2) กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายทอด และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกๆ ปฏิบัติการขององค์กร

(3) โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

(4) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงาน ทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

3) คน (People) คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตร ผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

(1) ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่ม โอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

(2) พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

(3) ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

(4) หุ้นส่วนและพันธมิตร (Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

(5) ผู้ขาย (Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

(6) ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

4) *ความรู้ (Knowledge)* ความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

(1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

(2) การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ มันยังอาจเกิดจากความสามารในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

(3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกเวลาและทุกสถานที่

(4) การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

(5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

(6) การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

5) เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครื่องมือ เทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ และยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้ (Knowledge freeways)” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้

(1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

(2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

1.4.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ วีรฐ มานะศิริานนท์ (2546 : <http://www.thaimedtech.org>) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่าต้องประกอบด้วย

i) ภาวะผู้นำ (Leadership) จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดแก่คนทำงานในทุกระดับ โดยให้เข้าใจว่าผู้นำ จะต้องกระทำใน 3 บทบาท คือ ผู้ออกแบบ ครูผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ

2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยให้เรียนรู้กันเองภายในทีมงานเป็นสำคัญด้วยการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหาและพัฒนางาน

3) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) โดยจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกๆ ระบบตลอดทั่วทั้งองค์การ

2. การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ความเป็นมา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

ในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (กพร.) ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ตั้งแต่อดีตจนต่อเนื่องถึงปัจจุบัน เป็นเน้นการสร้างความคิดใหม่ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนด เป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว รวมทั้งเพื่อพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้” จึงได้มีการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและกับเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง อธิการบดีมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ได้ทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือเครือข่ายจัดการความระหว่างมหาวิทยาลัย (University Knowledge Management Network, UKM Network) เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2547 ซึ่งในปีแรก สมาชิกประกอบด้วย 5 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ต่อมาในปี 2549 ได้มีสมาชิกเพิ่มขึ้นอีก 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ในกรณีของมหาวิทยาลัยนเรศวร อธิการบดีได้มอบหมายให้หน่วยประกันคุณภาพการศึกษารับผิดชอบในการพัฒนาและวางระบบ และดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

นโยบาย

เพื่อนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาฐานความรู้ขององค์กร ทำให้งานได้ผล คนเป็นสุข และมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

วิสัยทัศน์

ด้วยระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยนเรศวร จะเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้” ที่สามารถพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาฐานความรู้ ขององค์กร ได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง

ยุทธศาสตร์

1. สร้างคน ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และศรัทธาในกระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดบุคลากรที่มีลักษณะของบุคคลเรียนรู้
2. สร้างนวัตกรรม สำหรับส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของตนเองได้อย่างสะดวก และมีประสิทธิภาพ (ทำเรื่องยาก ให้เป็นเรื่องง่าย) เพื่อพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรเรียนรู้
3. ติดตาม / ประเมินผล เพื่อมอบรางวัลและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรและหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานดีเด่น และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement, CQI)

กลยุทธ์

1. สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจ และจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้เห็นถึงพลังของการจัดการความรู้ กำหนดเป้าหมาย และแผนดำเนินงานของการจัดการความรู้ และเผยแพร่ให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยรับทราบทั่วกัน

2. สร้างผู้จัดการระบบการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer, CKO) และผู้อำนวยการความสะดวกร ในการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator, KF) ด้วยการคัดสรรบุคลากรที่เป็นผู้บริหาร และตัวแทนจากทุกหน่วยงานที่ดูแลงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และงานวิจัย ให้ได้รับการอบรมความรู้เรื่องการจัดการความรู้ เพื่อจะได้ถ่ายทอดความรู้แก่นุคลากรในหน่วยงานของตนเอง เพื่อเพิ่มจำนวน CKO และ KF ให้ครอบคลุม ทุกหน่วยงานย่อย

3. ส่งเสริมให้ CKO, KF ของทุกหน่วยงานได้ ใช้เครื่องมือต่างๆ ของการจัดการความรู้ (เช่น River Diagram, Stair Diagram, Dialogue, Deep Listening, Storytelling, Community of Practice, After Action Review) ดำเนินการให้ผู้ดำเนินกิจกรรม (Knowledge Practitioner, KP) สามารถระบุ คัดเลือก รวบรวมความรู้ ภายในหน่วยงานของตน ในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตของหน่วยงานตามภารกิจหลัก

4. ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice, CoP) โดยมีชุมชน NUKM blog เป็นชุมชนแกนกลางเพื่อขยายเครือข่ายให้เกิดชุมชนย่อยต่างๆ (CoPs) ต่อไป

5. พัฒนาสินทรัพย์ความรู้ของมหาวิทยาลัย (Knowledge Asset, KA) ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงความรู้จากคลังความรู้ของแต่ละหน่วยงาน เป็นคลังความรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร (<http://gotoknow.org/nuqakm>) ที่บุคลากรทุกคน ทุกระดับ สามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกและอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจะ เป็นช่องทางที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

6. สร้างเวทีแบ่งปันความรู้ ในรูปแบบต่างๆ เช่น ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย สถาบันในการประชุมวิชาการ การประกวดนวัตกรรมจากโครงการของนิสิต การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ของนิสิตให้เป็นการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. แสวงหา Best Practice ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยภายในมหาวิทยาลัย

8. สร้างเครือข่ายของการจัดการความรู้ ระหว่างมหาวิทยาลัย และองค์การวิชาการด้านการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้โดยรวมของมหาวิทยาลัยให้มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

9. สร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ลปรร.) เช่น การมอบเสื้อสามารถ NUKM และหนังสือคู่มือ KM สำหรับ NUKM Staff ดีเด่น, ชุมชน (CoP) ดีเด่น, คณะวิชาและหน่วยงานสายสนับสนุนที่นำ KM ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

10. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้าน KM ตลอดเวลา เพื่อนำผลมาปรับแผน และแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งๆ ขึ้น

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 73-74) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยศึกษาจำนวน 9 ปัจจัย ดังนี้ 1) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ 2) โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม 3) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 4) ทีมงานและการบริหารทีมงาน 5) การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ 6) เทคโนโลยีและระบบงาน 7) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 8) การจูงใจ 9) บรรยากาศและวัฒนธรรม การเรียนรู้ของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า แต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้เรียงตามลำดับอำนาจการพยากรณ์จากสูงไปหาลด คือ ปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ และปัจจัยและการบริหารทีมงาน ซึ่งปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทางลบ

ปวีณา ทับประยูร (2547 : 90) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด โดยศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสภาพองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อม และเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเป็นอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความสำเร็จ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546 : 76-79) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครมหานคร โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ บรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง บรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับการเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศองค์การ ซึ่งร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60

สุนทรี กุลนันทน์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย ใน 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค ได้แก่ ภาพรวมขององค์การทั่วไปในบริบทของสังคมไทย และระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์การแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษาผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมในองค์การ พบว่า จุดเด่น ได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ และการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออก ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็จุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกลูกแก้วและรูปแบบการบริหารแบบเก่งกล้า ไร้ระยะสั้น โดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพันและไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร ในระดับจุลภาค พบว่า แต่ละแห่งต่างมีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกัน แต่มีจุดอ่อนเหมือนกัน คือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์การเกี่ยวกับที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การ ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อน คือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวให้ทัน และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

นันทพร โชตินุชิต (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

นุบผา พวงมาลี (2542 : 116 - 117) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร มหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง 2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ของสังกัดกระทรวงกลาโหม สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัด ทบวง มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สังกัด กรุงเทพมหานคร ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง สังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ด้านการมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง สังกัดกระทรวงกลาโหม ทุกด้านอยู่ในระดับสูง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการเป็นบุคคล ที่รอบรู้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับสูง ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง และสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศขององค์การ ที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักปลัดงาน กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการ พัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดยการเรียนรู้บรรยากาศขององค์การ และการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า พนักงานโรงพยาบาล กรุงเทพมหานครมีความเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อันดับแรก คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มี คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสอง คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการ จัดการความรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี

เสาวรส บุญนาค (2543 : 153) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ องค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

ระดับสูงเช่นกัน องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง คือ การนำเทคโนโลยีไปใช้ และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ทุกรายด้านมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางบวกในระดับปานกลาง ด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบายมีค่าความสัมพันธ์น้อยที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ถ้อยชัย จันทร์วี (2546 : 254 – 255) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่าอยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่าอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการการจูงใจ และระบบองค์การ

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Stanage, Kenneth Jon (1996 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า หนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ในองค์การ ผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คู่มือรูปแบบ 4 ขั้นตอนนั้น ถ้านำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำเพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด การรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานทั้งด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

Davis. B. (1997 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการ

เรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Sandra M. Kaiser (2000 : 191 - 212) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า

1. ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ในการวิเคราะห์ถดถอยภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ แต่อิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำลดลงอย่างมากเมื่อแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การเรียนรู้
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลที่สำคัญโดยตรงต่อการเรียนรู้ขององค์กร มีความสำคัญต่อรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วัฒนธรรมเป็นตัวกลางระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
3. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กรอย่างยิ่ง และยังพบอีกว่าพันธกิจเป็นขอบเขตการปฏิบัติงานเพื่อให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบความคิดในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้้นำให้สมาชิกมีส่วนร่วมกันปฏิบัติงาน
4. ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ พบว่า การบริหารจัดการถูกมองเป็นปัญหาและอุปสรรคในการเรียนรู้ เมื่อองค์กรถูกจำกัดในเรื่องของงบประมาณ เวลา และถูกบีบคั้นให้ทำงานมากขึ้น ผลสะท้อนกลับทางลบคือ ปัญหาของการบริหารจัดการที่มีความไม่เป็นกลางทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างไม่มีรูปแบบการคิด และการเรียนรู้ที่กว้างไกลต่อกัน

5. ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวก มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้ และการเผยแพร่การเรียนรู้

6. ด้านของระบบองค์การ พบว่า ระบบองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่นๆ

7. ด้านบรรยากาศในการทำงาน พบว่า มีบรรยากาศในการทำงาน 2 ประเภท คือ บรรยากาศของการเผยแพร่การเรียนรู้ และการสนับสนุน การปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งบรรยากาศของการเผยแพร่การเรียนรู้ไม่สามารถเป็นตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญต่อการเผยแพร่การเรียนรู้

8. ด้านการจูงใจ พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้ และนวัตกรรม แต่เมื่อมีการนำเอาปัจจัยอื่นเข้ามาวิเคราะห์ก็มีผลกระทบต่อ การจูงใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในประเด็นที่สอดคล้องและต้องการศึกษาวิจัย ดังนี้

4.1 ปัจจัยระดับบุคคล ประกอบด้วย

4.1.1 เพศ

4.1.2 อายุ

4.1.3 ระดับการศึกษา

4.1.4 ตำแหน่งงาน

4.1.5 ประสบการณ์ในการทำงาน

4.2 ปัจจัยระดับองค์การ ประกอบด้วย

4.2.1 ด้านภาวะผู้นำ

4.2.2 ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ

4.2.3 ด้านบรรยากาศในการทำงาน

4.2.4 ด้านการจูงใจ

4.2.5 ด้านเทคโนโลยี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. เก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2550 จำนวน 2,095 คน

1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2550 จำนวน 336 คน แยกเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 154 คน และบุคลากรสายบริการ จำนวน 182 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 1) สํารวจข้อมูลจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร จากงานการเจ้าหน้าที่ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อใช้เป็นบัญชีในการสุ่มตัวอย่าง
- 2) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากสูตรคำนวณของ ทาโร ยามานะ

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

e = ค่าเปอร์เซ็นต์ของการคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

- 3) ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) แบ่งบุคลากรออกเป็น บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายบริการ จากคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัย จำนวน 17 คณะ โดยไม่นับรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานสำนักงาน อธิการบดี และหน่วยงานสนับสนุน

(2) คำนวณสัดส่วนจำนวนบุคลากรทั้งหมด (2,095 คน) ต่อจำนวนบุคลากร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (366 คน) ได้สัดส่วน 2,095 : 336 หรือ ประมาณ 6.2 %

(3) สุ่มบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในคณะต่างๆ ทั้ง 17 คณะ อีกครั้ง โดยการสุ่มแบบบังเอิญ ประมาณร้อยละ 6.2 ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงตามตาราง 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคณะและสายงานรับผิดชอบ

คณะ	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	สาย วิชาการ	สาย บริการ	รวม	สาย วิชาการ	สาย บริการ	รวม
1. คณะเกษตรศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	65	43	108	10	7	17
2. คณะวิทยาศาสตร์	135	69	204	22	11	33
3. คณะวิศวกรรมศาสตร์	83	60	143	13	10	23
4. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	36	15	51	6	2	8
5. คณะทันตแพทยศาสตร์	67	91	158	11	15	26
6. คณะแพทยศาสตร์	69	544	613	11	87	98
7. คณะพยาบาลศาสตร์	30	27	57	5	4	9
8. คณะเภสัชศาสตร์	67	46	113	11	7	18
9. คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์	84	41	125	14	6	20
10. คณะสาธารณสุขศาสตร์	10	15	25	2	2	4
11. คณะสหเวชศาสตร์	45	32	77	7	5	12
12. คณะนิติศาสตร์	15	12	27	2	2	4
13. คณะมนุษยศาสตร์	103	34	137	17	6	23
14. คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์	64	31	95	10	5	15
15. คณะสังคมศาสตร์	37	22	59	6	4	10
16. คณะศึกษาศาสตร์	38	43	81	6	7	13
17. วิทยาลัยนานาชาติ	7	15	22	1	2	3
รวม	955	1,140	2,095	154	182	336

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 29 ข้อ ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|-------------|
| 1. ด้านภาวะผู้นำ | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. ด้านบรรยากาศในการทำงาน | จำนวน 6 ข้อ |
| 4. ด้านการจูงใจ | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ด้านเทคโนโลยี | จำนวน 6 ข้อ |

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

- | | |
|-----------|----------------------------------|
| 5 หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก |
| 3 หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง |
| 2 หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย |
| 1 หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 25 ข้อ ดังนี้

- | | |
|-------------------------------|-------------|
| 1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน | จำนวน 5 ข้อ |

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 5 ข้อ

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 5 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

5 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 การสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. กำหนดขอบเขตและโครงสร้างของแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. ร่างแบบสอบถามเพื่อขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งมีการตรวจและแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยมีรายชื่อนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา

ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ดร.รุจโรจน์ แก้วอุไร

ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยนเรศวร

3. ดร.ปกรณ์ ประจันบาน

ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้ว มาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

6. นำแบบสอบถามที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่มีลักษณะเดียวกันกับกลุ่มประชากรที่จะศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการประมวลผล เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.84

7. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกจ่ายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือจากบุคลากรภายในของคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 336 ชุด และทิ้งระยะเวลาสำหรับกรอกแบบสอบถามจำนวน 2 สัปดาห์

3.2 เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 336 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป โดยทำการวิเคราะห์ ตามลำดับ ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ด้วยการวิเคราะห์ค่าความถี่ และร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยระดับองค์การ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงาน ด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้วยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.4 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

4.5 วิเคราะห์หาตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญในการทำนายระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทาลัยนเรศวร ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบแบบปกติ (Multiple Regression Analysis) และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

5.1 การหาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลปัจจัยระดับบุคคล

5.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยระดับองค์การ และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การแปลผลกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.50 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.50 – 4.49	ระดับมาก
2.50 – 3.49	ระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ระดับน้อย
1.00 – 1.49	ระดับน้อยที่สุด

5.3 การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์การกระจายของข้อมูล

5.4 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

5.5 การทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยการทดสอบค่า (t - test)

5.6 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Multiple Correlation) โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

5.7 การหาความเชื่อมั่น ใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
นเรศวร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอด้วยตารางประกอบ คำบรรยายตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

3.1 เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
นเรศวร

3.2 เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลระดับบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (n=336)

ข้อมูลระดับบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	84	25.00
1.2 หญิง	252	75.00
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 25 ปี	49	14.60
2.2 25 – 35 ปี	251	74.70
2.3 36 – 45 ปี	31	9.20
2.4 46 ปี ขึ้นไป	5	1.50
3. ตำแหน่งงาน		
บุคลากรสายวิชาการ	154	45.80
บุคลากรสายบริการ	182	54.20

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลระดับบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.60
ปริญญาตรี	88	26.20
ปริญญาโท	196	58.30
ปริญญาเอก	50	14.90
5. ประสบการณ์การทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 5 ปี	158	47.00
5.2 5 – 10 ปี	132	39.30
5.3 11 – 15 ปี	25	7.40
5.4 16 ปี ขึ้นไป	21	6.30

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 336 คน เป็นเพศชาย จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และเพศหญิง 252 คน คิดเป็นร้อยละ และ 75

อายุ จำแนกเป็น มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.60 อายุ 25 – 35 ปี จำนวน 251 คน คิดเป็นร้อยละ 74.70 อายุ 36 – 45 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9.20 และอายุ 46 ปี ขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50

ตำแหน่งงาน จำแนกเป็น บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 45.80 และบุคลากรสายบริการ จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 54.20

ระดับการศึกษา จำแนกเป็น มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 ระดับปริญญาตรี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20 ระดับปริญญาโท จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 58.30 และระดับปริญญาเอก 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90

ประสบการณ์การทำงาน จำแนกเป็น มีระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 5 – 10 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 39.30 11 – 15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.40 และ 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ในภาพรวม

ตัวแปรต้นระดับองค์การ	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.62	0.82	มาก
2. ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	3.59	0.77	มาก
3. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	3.71	0.72	มาก
4. ด้านการจูงใจ	4.18	0.63	มาก
5. ด้านเทคโนโลยี	4.02	0.70	มาก
รวมเฉลี่ย	3.82	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ตัวแปรต้นระดับองค์การ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) และตัวแปรต้นระดับองค์การ ที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านภาวะผู้นำ

ตัวแปรต้นระดับองค์การ	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านภาวะผู้นำ			
1. ผู้บริหารสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอย่างแข็งขัน	3.67	0.71	มาก
2. ผู้บริหารเต็มใจให้บุคลากรสอบถามเรื่องที่ตนได้ตัดสินใจไปแล้ว	3.51	0.84	มาก
3. ผู้บริหารคอยดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี	3.70	0.78	มาก
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.51	0.95	มาก
5. ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย	3.66	0.94	มาก
6. ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์	3.67	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย	3.62	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารคอยดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมา คือ ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และผู้บริหารสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอย่างแข็งขัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเต็มใจให้บุคลากรสอบถามเรื่องที่ตนได้ตัดสินใจไปแล้ว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ

ตัวแปรต้นระดับองค์การ	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ			
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดต่างๆ	3.46	0.80	ปานกลาง
2. ผู้บริหารพยายามทำให้บุคลากรเข้าใจกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	3.46	0.71	ปานกลาง
3. ผู้บริหารดูแลให้กระบวนการทำงานเป็นระบบที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น	3.58	0.70	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกันใช้ความชำนาญจัดทำโครงการต่างๆ	3.82	0.84	มาก
5. ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนทำตามแนวคิดใหม่ๆ ได้	3.78	0.76	มาก
6. ผู้บริหารจัดทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการเรียนรู้	3.43	0.82	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.59	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกันใช้ความชำนาญจัดทำโครงการต่างๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนทำตามแนวคิดใหม่ๆ ได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านบรรยากาศในการทำงาน

ตัวแปรต้นระดับองค์การ	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านบรรยากาศในการทำงาน			
1. เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ท่านได้รับการสนับสนุนให้หาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังเหตุการณ์นั้น	3.42	0.61	ปานกลาง
2. ท่านได้รับการคาดหวังให้บันทึกเรื่องสำคัญๆ ที่ได้เรียนรู้มา และเผยแพร่ให้กับเพื่อนร่วมงานด้วย	3.62	0.72	มาก
3. เมื่อเผชิญปัญหาใหม่ๆ ท่านแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาจากผู้อื่นซึ่งมีความเห็นแตกต่างกับท่าน	3.78	0.67	มาก
4. ท่านได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้ก้าวทันความต้องการในอนาคตของมหาวิทยาลัย	3.66	0.82	มาก
5. ท่านให้คำแนะนำที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในกลุ่มเกิดประสิทธิผล	3.82	0.75	มาก
6. ท่านนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานประจำของท่านได้	3.96	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย	3.71	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานประจำของท่านได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมา คือ ท่านให้คำแนะนำที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในกลุ่มเกิดประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ท่านได้รับการสนับสนุนให้หาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังเหตุการณ์นั้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านการจงใจ

ตัวแปรต้นระดับองค์การ	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการจงใจ			
1. ท่านใช้เวลาปฏิบัติงานในแต่ละวันอย่างเต็มประสิทธิภาพ	4.08	0.65	มาก
2. ท่านเต็มใจกระทำการที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ	4.23	0.66	มาก
3. ท่านพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้มีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม	4.17	0.59	มาก
4. ท่านอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4.09	0.67	มาก
5. ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	4.31	0.60	มาก
รวมเฉลี่ย	4.18	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านการจงใจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) รองลงมา คือ ท่านเต็มใจกระทำการที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านใช้เวลาปฏิบัติงานในแต่ละวันอย่างเต็มประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านเทคโนโลยี

ตัวแปรต้นระดับองค์การ	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านเทคโนโลยี			
1. มหาวิทยาลัยสนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อประสานงาน	4.07	0.66	มาก
2. มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้มีการบันทึกและจัดเก็บความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ลงในฐานข้อมูล Intranet เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนางาน	4.08	0.66	มาก
3. ท่านได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.12	0.74	มาก
4. ท่านนำข้อมูลจากระบบ Internet / Intranet มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.11	0.69	มาก
5. ท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	3.92	0.72	มาก
6. ท่านได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบ ICT	3.84	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย	4.02	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ตัวแปรต้นระดับองค์การ ด้านเทคโนโลยี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมา คือ ท่านนำข้อมูลจากระบบ Internet / Intranet มาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบ ICT อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
1. ด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ	4.10	0.63	มาก
2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด	4.06	0.67	มาก
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.62	0.92	มาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.95	0.77	มาก
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.03	0.67	มาก
ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.95	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบุคลิกมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมา คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ

ตัวแปรตาม	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ			
1. ท่านมีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.06	0.65	มาก
2. ท่านมีแรงบันดาลใจใฝ่ดีในการปฏิบัติงานยุ่งยากซับซ้อน จนบรรลุความสำเร็จได้	4.00	0.70	มาก
3. ท่านพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึง ประสงค์ของมหาวิทยาลัย	4.06	0.64	มาก
4. ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง	4.14	0.58	มาก
5. การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพ ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง	4.24	0.57	มาก
รวมเฉลี่ย	4.10	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ตัวแปรตาม ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา คือ ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีแรงบันดาลใจใฝ่ดีในการปฏิบัติงานยุ่งยากซับซ้อนจนบรรลุความสำเร็จได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านรูปแบบวิธีการคิด

ตัวแปรตาม	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านรูปแบบวิธีการคิด			
1. ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.82	0.78	มาก
2. ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ	3.99	0.71	มาก
3. ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน	4.24	0.62	มาก
4. ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน	4.21	0.62	มาก
5. ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้	4.04	0.60	มาก
รวมเฉลี่ย	4.06	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ตัวแปรตาม ด้านรูปแบบวิธีการคิด ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา คือ ท่านตระหนักดีว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตัวแปรตาม	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน			
1. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสภาพการณ์คาดหวัง ในอนาคตของบุคลากรทุกคน	3.84	0.88	มาก
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดง ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือเป็นผู้มีความคิด กว้างไกล มองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง	3.84	0.79	มาก
3. ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัย อันเป็นการรวมพลังให้เกิด ความก้าวหน้าต่อไป	3.73	0.79	มาก
4. ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	3.17	1.27	ปานกลาง
5. มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง	3.54	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย	3.62	0.92	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ตัวแปรตาม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล มองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสภาพการณ์คาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) รองลงมา คือ ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ตัวแปรตาม	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม			
1. การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่ง กันเดียวกันของทีมงาน	3.82	0.91	มาก
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง	4.06	0.73	มาก
3. ท่านยอมรับว่าบุคลากรทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีม กับท่านได้	3.99	0.78	มาก
4. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือ โครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม	3.88	0.70	มาก
5. ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงาน เป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.00	0.73	มาก
รวมเฉลี่ย	3.95	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ตัวแปรตาม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมา คือ ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งกันเดียวกันของทีมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ตัวแปรตาม	ค่าสถิติพื้นฐาน		แปลผล
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ			
1. ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน	4.13	0.66	มาก
2. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	4.05	0.78	มาก
3. ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่าน เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและผู้อื่นได้	3.94	0.62	มาก
4. ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่ผล และคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ	3.99	0.66	มาก
5. ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	4.03	0.62	มาก
รวมเฉลี่ย	4.03	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ตัวแปรตาม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่าน เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและผู้อื่นได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	ด้าน ด้าน ผู้นำ	ด้านการ งานด้าน การจัดการ	ด้าน บรรยา- กาศ ในการ ทำงาน	ด้าน การ จงใจ	ด้าน เทคโนโลยี	ระดับของ การเป็น องค์กร แห่งการ เรียนรู้
ด้านภาวะผู้นำ		.848**	.737**	.642**	.542**	.738**
ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ			.788**	.642**	.581**	.699**
ด้านบรรยากาศในการทำงาน				.575**	.701**	.702**
ด้านการจงใจ					.491**	.809**
ด้านเทคโนโลยี						.526**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นด้วยกันทั้งหมด 5 ตัว มีค่าเป็นบวก มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 15 ค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .491 - .848 แสดงว่า ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ตัวแปรต้นคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ กับด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี กับด้านการจงใจ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีทิศทางสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายความว่าหากตัวแปรต้น ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจงใจ ด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับมากด้วย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

การวิเคราะห์ในตอนที่ 3 นี้ เพื่อศึกษาว่าตัวแปรต้นทั้ง 10 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ และ ค้นหาตัวแปรต้นที่ดีในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

3.1 เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคการถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ เมื่อใช้ระดับของการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรตาม

ตัวแปรต้น	b	SE _b	Beta	t	Sig.
เพศ	0.086	.042	.067	2.083*	.038
อายุ	-.133	.042	-.128	-3.190**	.002
ตำแหน่งงาน	-0.054	.041	-.048	-1.325	.186
ระดับการศึกษา	0.088	.034	.102	2.588**	.010
ประสบการณ์ในการทำงาน	.119	.027	.179	4.323**	.000
ด้านภาวะผู้นำ	.135	.044	.168	3.083**	.002
ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	0.013	.049	-.015	-.271	.786
ด้านบรรยากาศในการทำงาน	.034	.049	.308	6.149**	.000
ด้านการจูงใจ	.588	.039	.552	15.099**	.000
ด้านเทคโนโลยี	-0.019	.039	-.019	-.505	.614
R = .890	SE _{est} = .26090	F = 124.122**			
R ² = .792	R ² _{adj} = .786	a = -.182			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .890 ชุดของตัวแปรต้นสามารถอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้น ในตัวแปรตามได้ร้อยละ 79.21 ($R^2 = .792$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรต้นที่มีค่า Beta สูงสุด คือ ด้านการจูงใจ (Beta = .552) รองลงมา ได้แก่ ด้านบรรยากาศในการทำงาน (Beta = .308) ประสบการณ์ในการทำงาน (Beta = .179) ด้านภาวะผู้นำ (Beta = .168) อายุ (Beta = .128) ระดับการศึกษา (Beta = .102) และเพศ (Beta = .067) ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ อายุ ระดับการศึกษา และเพศ

3.2 เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เมื่อใช้ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรตาม

ตัวแปร	R	R ²	R ² _{change}	b	SE _b	Beta	t	Sig.
ด้านการจูงใจ	.809	.654	.654	.568	.036	.533	15.654**	.000
ด้านบรรยากาศในการทำงาน	.859	.738	.084	.313	.040	.317	7.823**	.000
ประสบการณ์ในการทำงาน	.877	.770	.032	.145	.025	.219	5.873**	.000
ด้านภาวะผู้นำ	.884	.781	.011	.110	.035	.137	3.187**	.002
อายุ	.886	.786	.005	-.138	.040	-.133	-3.435**	.001
ระดับการศึกษา	.888	.789	.003	-.006	.027	.069	2.260*	.024
R = .888		SE _{est} = .2614		F = 205.203**				
R ² = .789		a = -.134						

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .888 ชุดของตัวแปรต้นสามารถอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในตัวแปรตามได้ร้อยละ 78.85 ($R^2 = .789$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรต้นที่มีค่า Beta สูงสุด คือ ด้านการจงใจ (Beta = .533) รองลงมา ได้แก่ ด้านบรรยากาศในการทำงาน (Beta = .317) ประสิทธิภาพในการทำงาน (Beta = .219) ด้านภาวะผู้นำ (Beta = .137) อายุ (Beta = -.133) และระดับการศึกษา (Beta = .069) ตามลำดับ

ผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่ ด้านการจงใจ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ อายุ และระดับการศึกษา

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร และได้เสนอประเด็นสำคัญจำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร และ 3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2550 จำนวน 2,095 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2550 จำนวน 336 คน แยกเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 154 คน และบุคลากรสายบริการ จำนวน 182 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร และระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 29 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 25 ข้อ

แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.84

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกจ่ายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือจากบุคลากรภายในของคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 336 ชุด และทิ้งระยะเวลาสำหรับกรอกแบบสอบถามจำนวน 2 สัปดาห์ และได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยวิเคราะห์ข้อมูลระดับบุคคลโดยใช้ ความถี่ ร้อยละ วิเคราะห์ปัจจัยระดับองค์กรและระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สถิติการถดถอยพหุคูณแบบปกติ และแบบขั้นตอน

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ข้อมูลปัจจัยระดับบุคคล

ผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 75 เพศชาย ร้อยละ 25 อายุ มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ร้อยละ 14.60 อายุ 25 – 35 ปี ร้อยละ 74.70 อายุ 36 – 45 ปี ร้อยละ 9.20 และอายุ 46 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 1.50 ตำแหน่งงาน เป็นบุคลากรสายวิชาการ ร้อยละ 45.80 และบุคลากรสายบริการ ร้อยละ 54.20 ระดับการศึกษา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 0.60 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 26.20 ระดับปริญญาโท ร้อยละ 58.30 และระดับปริญญาเอก ร้อยละ 14.90

ประสบการณ์การทำงานมีระยะเวลาดำกว่า 5 ปี ร้อยละ 47.00 5 – 10 ปี ร้อยละ 39.30 11 – 15 ปี ร้อยละ 7.40 และ 16 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 6.30

1.3.2 ข้อมูลปัจจัยระดับองค์การ

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยระดับองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก และตัวแปรต้นระดับองค์การ ที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยระดับองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารคอยดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และผู้บริหารสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอย่างแข็งขัน อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเต็มใจให้บุคลากรสอบถามเรื่องที่ตนได้ตัดสินใจไปแล้ว อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยระดับองค์การ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกันใช้ความชำนาญจัดทำโครงการต่างๆ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนทำตามแนวคิดใหม่ๆ ได้ อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยระดับองค์การ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานประจำของท่านได้ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านให้คำแนะนำที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในกลุ่มเกิดประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ท่านได้รับการสนับสนุนให้หาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังเหตุการณ์นั้น อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยระดับองค์การ ด้านการจูงใจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านเต็มใจกระทำสิ่งที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านใช้เวลาปฏิบัติงานในแต่ละวันอย่างเต็มประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยระดับองค์การ ด้านเทคโนโลยี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านได้รับการสนับสนุน เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านนำข้อมูลจากระบบ Internet / Intranet มาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบ ICT อยู่ในระดับมาก

1.3.3 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ผลการวิจัย พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด อยู่ในระดับมาก และด้านที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเรียนรู้ ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีแรงบันดาลใจ ใฝ่ดีในการปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็งจนบรรลุความสำเร็จได้ อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านรูปแบบวิธีการคิด ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านตระหนักดีว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิด โอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้างไกล มองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสภาพการณ์คาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป

อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงานอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพของทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่าน เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจ ความคิดของตนเองและผู้อื่นได้ อยู่ในระดับมาก

1.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นด้วยกัน ทั้งหมด 5 ตัว มีค่าเป็นบวก มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 15 ค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .491 - .848 แสดงว่า ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ตัวแปรต้นคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ กับก้า่นการดำเนินงานด้านการจัดการ และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านเทคโนโลยี กับด้านการจูงใจ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีทิศทางสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายความว่าหากตัวแปรต้น ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ ด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ก็จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับมากด้วย

1.3.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย

นเรศวร

1) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยพหุคูณแบบปกติ ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .890 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในตัวแปรตามได้ร้อยละ 79.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรต้นที่มีค่า Beta สูงสุด คือ ด้านการจูงใจ รองลงมา ได้แก่ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ อายุ ระดับการศึกษา และเพศ ตามลำดับ จึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ อายุ ระดับการศึกษา และเพศ

2) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อค้นหาตัวแปรต้นที่ดีในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ของชุดตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .888 สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในตัวแปรตามได้ร้อยละ 78.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรต้นที่มีค่า Beta สูงสุด คือ ด้านการจูงใจ รองลงมา ได้แก่ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ อายุ และระดับการศึกษา ตามลำดับ จึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่ ด้านการจูงใจ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ อายุ และระดับการศึกษา

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย สามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

2.1 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่

1) ด้านการจูงใจ 2) ด้านบรรยากาศในการทำงาน 3) ประสิทธิภาพในการทำงาน 4) ด้านภาวะผู้นำ 5) อายุ และ 6) ระดับการศึกษา

2.4 ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) เพศ

2.1 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ในระดับมาก โดยด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ปัจจัยทุกตัวซึ่ง ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า ปัจจัยทุกตัวซึ่ง ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับมาก จึงทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับมากด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sandra M. Kaiser (2000 : 191 - 212) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ การดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Michael J. Marquardt (บัคคินท์ วิจารณ์, 2548 : 49 - 63) ที่กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.3.1 ด้านการจูงใจ

ปัจจัยระดับองค์กรด้านการจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานสูงสุด (Beta = .533) และระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.18) เนื่องจากมหาวิทยาลัยนเรศวรมีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้และสร้างแรงจูงใจในการมอบรางวัลให้ ทั้งในระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน เช่น การมอบเสื้อสามารถ NUKM และหนังสือคู่มือ KM สำหรับ NUKM Staff ดีเด่น ชุมชน (CoP) ดีเด่น คณะวิชาและหน่วยงานสายสนับสนุนที่นำ KM ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จึงทำให้นักบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ใช้เวลาปฏิบัติงานในแต่ละวันอย่างเต็มประสิทธิภาพ เต็มใจกระทำสิ่งที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ อุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้มีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sandra M. Kaiser (2000 : 108) ที่กล่าวไว้ว่า การจูงใจมีผลต่อเป้าหมายการปฏิบัติ และการสร้างความพึงพอใจในองค์กร การจูงใจมีความสำคัญในขั้นปฐมภูมิในการสร้างเสริมสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ความขยัน ความเห็นอกเห็นใจกัน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ถูกกำหนดโดยการส่งเสริมการจูงใจจากภายในที่ช่วยสร้างความสามารถในการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลือชัย จันทร์โป (2546 : 274) ที่ศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญแก่นักบุคลากรทุกหน่วย เพื่อการปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการจูงใจภายในและภายนอกให้มีความสมดุลกัน

2.3.2 ด้านบรรยากาศในการทำงาน

ปัจจัยระดับองค์กรด้านบรรยากาศในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta = .317) เป็นปัจจัยตัวที่ 2 ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.71) บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าบรรยากาศในการทำงานเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้นักบุคลากรได้นำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานประจำ แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้ก้าวทันความต้องการในอนาคตของมหาวิทยาลัย ให้คำแนะนำที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในกลุ่มเกิดประสิทธิผล แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาจากผู้อื่นซึ่งมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546 : 80) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์การของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรับผิดชอบในงาน และได้รับการสนับสนุนในการทำงานจากผู้บริหาร การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวรส บุญนาค (2543 : 155) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งจะทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การมีบรรยากาศที่สนับสนุนเป็นบรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่

2.3.3 ประสพการณ์ในการทำงาน

ประสพการณ์ในการทำงาน เป็นปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีระยะเวลา ต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 47 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ($Beta = .219$) เป็นปัจจัยตัวที่ 3 ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่ประสพการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าบุคลากรที่มีประสพการณ์ในการทำงานสูง และประสพการณ์ในการทำงานที่ต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติวรรณ ธาตรีอดิเรก (2545 : 119) ที่ศึกษาสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท XYZ จำกัดพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนกที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์การ ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา ทับประยูร (2547 : 97) ที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด พบว่า ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานภายในองค์การ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีคิดและ

มุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสถานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ

2.3.4 ด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยระดับองค์การด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งผลการวิเคราะห์มีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูป คะแนนมาตรฐาน ($Beta = .137$) เป็นปัจจัยตัวที่ 4 ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนเรศวรมีความสำคัญในการเรียนรู้อย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ภายในมหาวิทยาลัย การเต็มใจให้บุคลากรสอบถามเรื่อง ที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว การดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย และช่วยให้บุคลากรเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะ ได้รับเมื่อมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sandra M. Kaiser (2000 : 85) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ผู้นำควรให้ความสนใจ ต้องมองไปถึงสภาพแวดล้อมและปัญหาที่สำคัญแล้วจึงทำการตัดสินใจ ผู้นำต้องตระหนัก และรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และการสนับสนุนที่มุ่งใจบุคลากร ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุนและ เป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์การ โดยตรง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 78) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ส่งต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีส่วนในการอำนวยความสะดวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำ จะนำทางและทำกระบวนการความร่วมมือให้ง่ายขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546 : 84) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการ พยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำ มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้พยาบาลประจำการรู้สึกถึงความสำคัญของงาน มีความพยายามที่จะ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งยังพบอีกว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและ รายกลุ่มด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลือชัย จันทร์โป้ (2546 : 271) ที่ศึกษารูปแบบการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการศึกษา แบบคาทอลิกที่ต้องตระหนักถึงเอกลักษณ์ของโรงเรียนว่าเป็นสถานที่การเผยแผ่พระวรสารและ

การอภิบาลให้นักเรียนพัฒนาตน ด้านสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคม และร่างกาย รวมทั้งให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

2.3.5 อายุ

อายุ เป็นปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี ร้อยละ 74.70 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta = -.133) เป็นปัจจัยตัวที่ 5 ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าอายุของบุคลากรระหว่าง 25 – 35 ปี จะทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้มากกว่าบุคลากรที่มีอายุมาก และอายุที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติวรรณ ชาติหรือดิเรก (2545 : 119) ที่ศึกษาสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท XYZ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนกที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์การ ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา ทับประยูร (2547 : 97) ที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด พบว่า อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

2.3.6 ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา เป็นปัจจัยระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างระดับการศึกษาส่วนมากอยู่ในระดับปริญญาโท ร้อยละ 58.30 และมีค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta = .069) เป็นปัจจัยตัวที่ 6 ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาที่สูง จะทำให้มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้มากไปด้วย และระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติวรรณ ชาติหรือดิเรก (2545 : 119) ที่ศึกษาสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท XYZ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน ทำงานอยู่ในแผนกที่ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่

ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กร ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา ทับประยูร (2547 : 97) ที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด พบว่า การศึกษาสูงสุดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

2.4 ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.4.1 เพศ

จากสรุปผลการวิจัย พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน แต่ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ พบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจาก 1) เพศและระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อย ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรต้นในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ .067 และ 2) เพศมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต้นตัวอื่นๆ ที่นำมาวิเคราะห์ร่วม จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนทำให้เพศถูกจัดลำดับของการนำเข้ามาสมการอยู่ในลำดับท้าย และเมื่อเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นทั้งหมด เพศจึงถูกนำออกจากสมการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา ทับประยูร (2547 : 97) ที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด พบว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยเฉพาะด้านการจูงใจ มหาวิทยาลัยนเรศวร ควรจะต้องหากลวิธีส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มหาวิทยาลัยนเรศวรควรมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพที่เจาะลึกในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมและละเอียดลึกซึ้ง ซึ่งอาจจะได้ตัวแปรต้นเพิ่มมากขึ้น และควรมีการตรวจสอบตัวแปรที่ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นการสนับสนุนผลการวิจัยซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยถูกต้องมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) “ศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา
โรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์
- กิตติวรรณ ชาติหรือดิเรก (2545) “สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา : บริษัท XYZ จำกัด” รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- นันทพร โชตินุชิต (2540) “การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสาย
งาน” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์
- บุญธรรม โบราณมูล (2548) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล
สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น” รายงานการศึกษาระดับปริญญา ศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- บุบผา พวงมาลี (2542) “การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครมหานคร” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร
มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปวีณา ทับประยูร (2547) “ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทอินเด็กซ์
อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ
ทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ไมเคิล เจ. มาร์ควอดด์(2548) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แปลจาก Building the learning
organization: mastering the elements for corporate learning โดย บดินทร์ วิจารณ์
กรุงเทพมหานคร เอ็กเซเปอร์เน็ท
- ลือชัย จันทร ไร่ (2546) “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก
ในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) “การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้” วิทยานิพนธ์
ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

วิจารณ์ พานิช (2547) *องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้* <http://www.fridaycollege.org>

วีระวุธ มาณะศิริรานนท์ (2546) *ก้าวสู่โลกกว้าง : องค์การแห่งการเรียนรู้*

<http://www.thaimedtech.org>

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546) “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

สุนทรี กุลนานนท์ (2539) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย” ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เสาวรส บุญนาค (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการพยาบาลบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Davis. B. (1997) “Transformational Leadership and Organizational Learning: leader actions that Stimulate Individual and Group Learning.” *Dissertations Abstracts International*. 58.(3): 0692.

Kaiser, Sandra M. (2000) “Mapping the Learning Organization: Exploring A Model of Organizational Learning.” *Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University*.

Marquardt, M and Reynolds A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN.

Peter M. Senge (1994). *The Fifth Discipline Fieldbooke : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา ภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.รุจโรจน์ แก้วอุไร ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ดร.ปกรณ์ ประจันบาน ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร

ภาคผนวก ข
หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศช 0522.17/ว.480

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

25 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวรัตนา ปานภูทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย ถ้ามีรายการละเอียดอื่นนักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ว.480

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

25 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.รุจโรจน์ แก้วอุไร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวรัตนา ปานภู่งทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ว.480

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

25 สิงหาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ปกรณ์ ประจันบาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวรัตนา ปานภูทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร คำตอบของท่านจะไม่ถือว่าถูกหรือผิดเพราะเป็นการแสดงความคิดเห็น เฉพาะตัวซึ่งผู้วิจัยจะถือเป็นความลับที่ใช้เฉพาะการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น และคำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่าน แต่จะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย (นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แผนกวิชา บริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช)

ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามที่ท่านสามารถตอบได้ ทั้งนี้ เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามอันจะส่งผลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย แบบสอบถาม ฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ปัจจัยระดับบุคคล

ตอนที่ 2 ปัจจัยระดับองค์การ

ตอนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ปัจจัยระดับบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบ แบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ (มากกว่า 6 เดือนคิดเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่า 25 ปี 25 - 35 ปี 36 - 45 ปี 46 ปี ขึ้นไป

3. ตำแหน่งงาน

บุคลากรสายวิชาการ

บุคลากรสายบริการ

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์ในการทำงาน (มากกว่า 6 เดือนคิดเป็น 1 ปี)

ต่ำกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี 11 - 15 ปี 16 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ปัจจัยระดับองค์การ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบ แสดงระดับที่เห็นว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

หลักเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม กำหนดดังนี้

5	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ด้าน/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านภาวะผู้นำ					
1. ผู้บริหารสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอย่างแข็งขัน					
2. ผู้บริหารเต็มใจให้บุคลากรสอบถามเรื่องที่คุณได้ตัดสินใจไปแล้ว					
3. ผู้บริหารคอยดูแลให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี					
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ของมหาวิทยาลัย					
5. ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย					
6. ผู้บริหารช่วยให้บุคลากรเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์					
ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ					
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดต่างๆ					
2. ผู้บริหารพยายามทำให้บุคลากรเข้าใจกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน					
3. ผู้บริหารดูแลให้กระบวนการทำงานเป็นระบบที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น					
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกันใช้ความชำนาญจัดทำโครงการต่างๆ					
5. ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนทำตามแนวคิดใหม่ๆ ได้					
6. ผู้บริหารจัดทรัพยากรให้เพียงพอกับความต้องการเรียนรู้					

ด้าน/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านบรรยากาศในการทำงาน					
1. เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ท่านได้รับการสนับสนุนให้หาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังเหตุการณ์นั้น					
2. ท่านได้รับการคาดหวังให้บันทึกเรื่องสำคัญๆ ที่ได้เรียนรู้มา และเผยแพร่ให้กับเพื่อนร่วมงานด้วย					
3. เมื่อเผชิญปัญหาใหม่ๆ ท่านแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาจากผู้อื่น ซึ่งมีความเห็นแตกต่างกับท่าน					
4. ท่านได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้ก้าวทันความต้องการในอนาคตของมหาวิทยาลัย					
5. ท่านให้คำแนะนำที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในกลุ่มเกิดประสิทธิผล					
6. ท่านนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานประจำของท่านได้					
ด้านการจูงใจ					
1. ท่านใช้เวลาปฏิบัติงานในแต่ละวันอย่างเต็มประสิทธิภาพ					
2. ท่านเต็มใจกระทำการที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ					
3. ท่านพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้มีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม					
4. ท่านอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
5. ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย					
ด้านเทคโนโลยี					
1. มหาวิทยาลัยสนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อประสานงาน					
2. มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้มีการบันทึกและจัดเก็บความรู้ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ลงในฐานข้อมูล Intranet เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนางาน					
3. ท่านได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
4. ท่านนำข้อมูลจากระบบ Internet / Intranet มาใช้ในการปฏิบัติงาน					

ด้าน/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. ท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย					
6. ท่านได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบ ICT					

ตอนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบ แสดงระดับที่เห็นว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

ด้าน/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านบุคคลมีคุณภาพเป็นเลิศ					
1. ท่านมีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
2. ท่านมีแรงบันดาลใจใฝ่ดีในการปฏิบัติงานมุ่งยากซับซ้อนจนบรรลุความสำเร็จได้					
3. ท่านพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย					
4. ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง					
5. การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง					
ด้านรูปแบบวิธีการคิด					
1. ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
2. ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ					
3. ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน					

ด้าน/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน					
5. ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
1. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสภาพการณ์คาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคน					
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่าน ได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล มองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง					
3. ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป					
4. ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย					
5. มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง					
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
1. การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน					
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง					
3. ท่านยอมรับว่าบุคลากรทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้					
4. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือ โครงการต่างๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม					
5. ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					

ด้าน/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ					
1. ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน					
2. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้					
3. ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่าน เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและผู้อื่นได้					
4. ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่ผล และคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ					
5. ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					

ขอขอบพระคุณที่กรุณาเสียสละเวลาให้ข้อมูลอันจะเกิดประโยชน์ยิ่ง

นางสาวรัตนา ปานภูทอง ผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวรัตนา ปานภูทอง
วัน เดือน ปีเกิด	3 ตุลาคม 2520
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2544
สถานที่ทำงาน	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
ตำแหน่ง	นักวิชาการศึกษา