

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

นางสาวอรนุช ไตงาม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Factors Affecting the State of Being Learning Organization of
King Mongkut's University of Technology North Bangkok**

Miss Oranuch Daingam



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2013

หัวข้อวิทยานิพนธ์ บัณฑิตที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ชื่อและนามสกุล นางสาวอรนุช ไคงาม

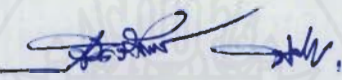
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

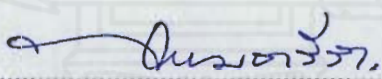
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต
2. รองศาสตราจารย์ พันเอกอิทธิเดช จันโททัย

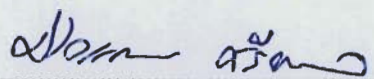
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2557

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พันเอกอิทธิเดช จันโททัย)


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ

ผู้วิจัย นางสาวอรนุช ไคงาม รหัสนักศึกษา 2503007946 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต (2) รองศาสตราจารย์ พันเอกอิทธิเดช จันทโททัย
ปีการศึกษา 2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2) ศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (4) เสนอแนะแนวทางสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประเภทสายวิชาการ จำนวน 915 คน และ สายสนับสนุน จำนวน 720 คน จำนวนทั้งสิ้น 1,635 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 310 คนจากตารางเครชีและมอร์แกน สุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนและแบบง่าย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า (1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ อยู่ในระดับ มาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน (2) ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 48.6 (3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า ประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (4) ข้อเสนอแนะที่สำคัญได้แก่ บุคลากรทุกสายงานควรมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จัดบุคลากรให้เหมาะสมตามโครงสร้างการบริหารผู้นำควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ควรสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานทุกหน่วยงาน รู้สึกถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในที่เป็นเวทีใหญ่ ควรมีการประเมินตนเองและให้เพื่อนร่วมงานประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงแบบแผนความคิดอ่าน และนำมาปรับปรุงตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรต้องคิดให้ทันสถานการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

คำสำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Thesis title: Factors Affecting the State of Being Learning Organization of King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Researcher: Miss Oranuch Daingam; **ID:** 2503007946;

Degree: Master of Public Administration;

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

(2) Col. Iddhidej Chanthothai, Associate Professor; **Academic year:** 2013

Abstract

The purposes of this research were to: (1) investigate the state level of being learning organization of King Mongkut's University of Technology North Bangkok; (2) study the organizational factors affecting the state of being learning organization of King Mongkut's University of Technology North Bangkok; (3) compare the staff opinions on state of being learning organization of King Mongkut's University of Technology North Bangkok classified by their functional groups, and (4) suggest some guidelines to enhance the state of being learning organization of King Mongkut's University of Technology North Bangkok .

Population included 915 academic staff and 720 academic supporting staff, totally 1,635, from which samples of 310 were obtained using Krejcie and Morgan table. Proportional and simple random sampling method were applied. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, multiple regression, and t-test.

The results revealed that: (1) the state of being learning organization of ... was at high level with the highest mean on systematic thinking while the lowest mean was on personal mastery; (2) organizational factors which were organizational strategies, organizational structure, leadership, and organizational culture affected the state of being learning organization at 0.05 level of statistical significance, all factors could predict the state of being learning organization at 48.6 percent; (3) when compared the opinions, difference was found between opinions of academic staff and academic supporting staff at 0.05 level of statistical significance; (4) major suggestions included: every group of staff should participate in arranging strategic plan of the organization to create idea sharing environment, appropriate personnel should be assigned according to administrative structure; leaders should have clear vision, be transparent, perform with ethics and good governance, so to foster learning atmosphere; relationship among university staff should be enhanced, staff should be aware of the importance of knowledge sharing among working units while knowledge sharing activities among staff should be encouraged; there should be self appraisal with feedback provision from others so to foster self improvement, staff should be provided with opportunities to participate in determining organizational vision; working as team to support learning organization should be encouraged; and all personnel should always catch up with the changing world and be ready to change accordingly.

Keywords: Learning Organization, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงขึ้นมาได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ปภาวดี มนต์วีรัต ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ทั้งในแง่ของสาระ แนวคิด และระเบียบวิธีวิจัย ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ในสาขารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำและกำลังใจแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษา รวมทั้งเจ้าหน้าที่โครงการทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกด้วย

อีกทั้งขอขอบพระคุณบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่ได้อำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล ทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถาม ให้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้อย่างเร่งด่วน จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณ พี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ ดิชม ช่วยเหลือเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

ท้ายที่สุดต้องขอขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การส่งเสริม คอยช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยในการศึกษา จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี และคุณประโยชน์อันใดที่จะได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้สั่งสอนและประสิทธิ์ประสาทวิชาการศึกษาทุกๆแขนง เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและเกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติต่อไป

อรนุช ไคงาม

มิถุนายน 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
สมมุติฐานการวิจัย	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	8
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	39
ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	45
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	63
รูปแบบวิธีการวิจัย	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	64
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล	66
การวิเคราะห์ข้อมูล	67

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล.....	68
ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.....	71
ตอนที่ 3 ข้อมูลระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.....	76
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.....	82
ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.....	83
ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะ.....	84
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	96
สรุปการวิจัย.....	96
อภิปรายผล.....	104
ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม.....	114
ภาคผนวก.....	122
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย.....	123
ข แบบสอบถาม.....	125
ค ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	135
ประวัติผู้วิจัย.....	138

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน	64
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	68
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามอายุ.....	69
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	69
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละ ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามประเภทของบุคลากร.....	70
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละ ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	70
ตารางที่ 4.6 แสดง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายด้านและภาพรวม.....	71
ตารางที่ 4.7 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายข้อตามกลยุทธ์องค์กร.....	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามโครงสร้างองค์กร.....	73
ตารางที่ 4.9 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามภาวะผู้นำ.....	74
ตารางที่ 4.10 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามวัฒนธรรมองค์กร.....	75
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยภาพรวม.....	76
ตารางที่ 4.12 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามความรอบรู้แห่งตน.....	77
ตารางที่ 4.13 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามแบบแผนความคิดอ่าน.....	78
ตารางที่ 4.14 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามการมีวิสัยทัศน์ร่วม.....	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามการเรียนรู้เป็นทีม.....	80
ตารางที่ 4.16 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามความคิดเห็นเชิงระบบ.....	81
ตารางที่ 4.17 คำสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์ Multiple Regression ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.....	82
ตารางที่ 4.18 การทดสอบค่าที (t-test) ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามประเภทบุคลากร.....	83
ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น.....	84
ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เรื่อง ปัจจัยด้านองค์กร.....	85
ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เรื่อง ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	86
ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านกลยุทธ์องค์กร.....	87
ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านโครงสร้างองค์กร.....	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.24	แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านภาวะผู้นำ.....	89
ตารางที่ 4.25	แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	90
ตารางที่ 4.26	แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านความรอบรู้แห่งคน.....	91
ตารางที่ 4.27	แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านแบบแผนความคิดอ่าน.....	92
ตารางที่ 4.28	แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม.....	93
ตารางที่ 4.29	แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีม.....	94
ตารางที่ 4.30	แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านความคิดเชิงระบบ.....	95

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	17
ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านองค์กร.....	21
ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร.....	27
ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้.....	30
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบย่อยของการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี.....	33
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.....	47
ภาพที่ 2.7 แสดงจำนวนบุคลากรทั้งหมด ปีการศึกษา 2556 จำแนกตามประเภท.....	49
ภาพที่ 2.8 แสดงจำนวนบุคลากรทั้งหมด ปีการศึกษา 2556 จำแนกตามหน่วยงาน.....	50



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษา คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ข้าราชการและพนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดเชิงระบบที่ประสานกัน ทำให้เกิดประโยชน์ที่มั่นคง การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์ ความสำเร็จของสถานศึกษาดังกล่าว จะทำให้ทรัพยากรในองค์กรมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นการพัฒนาสถานศึกษาให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทั้งหมดในสถานศึกษา เป็นการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาเพื่อ การสร้างสรรค์ (Empowering Education) เป็นการศึกษาที่ตอบสนองการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้าง สังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างค่านิยมแบบประชาธิปไตย การจัดการศึกษาดังกล่าวเป็นรูปแบบ การศึกษาเพื่อสร้างคน สร้างงานและสร้างชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544 ก, หน้า 31-32)

แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง การทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานของ องค์กร อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ, 2548, หน้า 25) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดการ บริหารองค์กร โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถในการ จัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เซ็งเก้ (Senge) ได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้าง วินัย 5 ประการ (The Five Disciplines) อันได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผน ความคิดอ่าน (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และความคิดเชิงระบบ (System Thinking) หากองค์กรสามารถผสมผสานวินัยทั้ง 5 ประการเข้าด้วยกันเป็นอย่างดีแล้วจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Senge, 1990, pp. 139-269 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 35)

การเปลี่ยนแนวคิดให้ทุกองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องเร่งด่วนที่สมาชิกทุกคนต้องพร้อมใจกันพัฒนาตนเองและองค์กรด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแม่บทในการพัฒนา เป็นเข็มทิศที่นำไปสู่เป้าหมายการสร้างความพร้อมทางสุขภาพ สติปัญญา จิตวิญญาณที่บริสุทธิ์ พร้อมจะอุทิศตนหลอมรวมเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ขับเคลื่อนไปพร้อมกัน การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และพร้อมจะปรับเปลี่ยนวิธีการคิดของตนให้สอดคล้องเป็นเรื่องจำเป็น แต่การเรียนรู้วัฒนธรรมที่สลับซับซ้อนบางครั้งยากเกินกว่าที่คนเดียวจะเรียนรู้ได้ตามลำพัง หรือเมื่อรู้ก็เปลี่ยนแปลงสิ่งใดไม่ได้ การเรียนรู้ร่วมกันและพิจารณาว่าสิ่งใดเหมาะกับองค์กรของเราจึงเป็นเรื่องที่สมาชิกทุกคนต้องรวมตัวกันเป็นทีมและสนใจจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้กำหนดนโยบายการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อ ปี 2554 โดยได้มอบหมายให้ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารงานบุคคลรับผิดชอบโครงการในระยะเริ่มแรก เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามนโยบายของรัฐบาล จากปัญหาดังกล่าว ยังไม่มีการศึกษาว่าปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผู้วิจัยในฐานะพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จึงต้องการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุงการกำหนดนโยบาย วางแผนส่งเสริม เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล วิสัยทัศน์ของกระทรวง และตรงตามจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะทำให้สถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวในสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

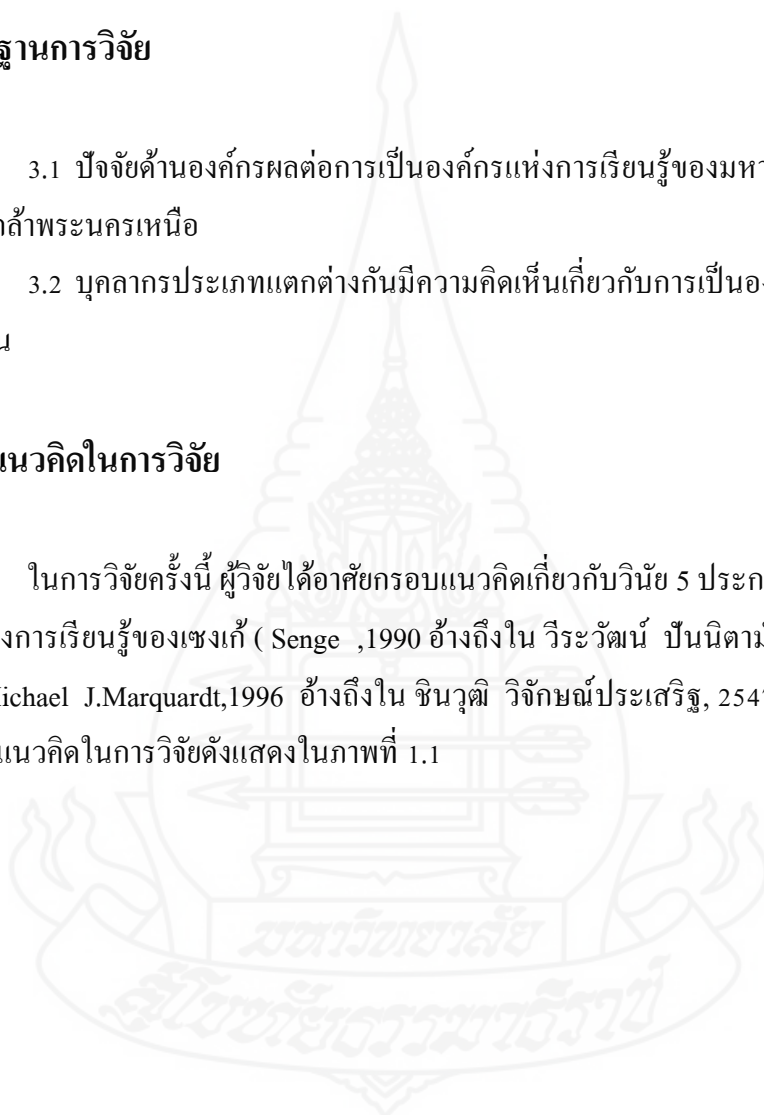
3. สมมุติฐานการวิจัย

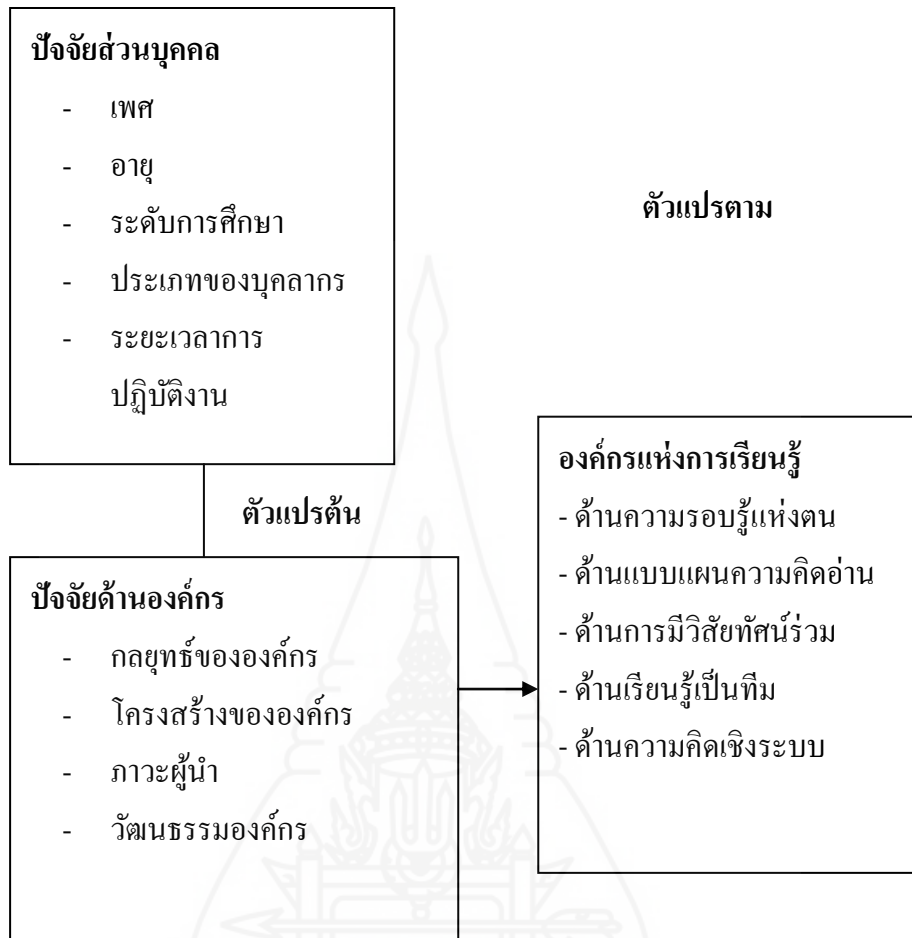
3.1 ปัจจัยด้านองค์กรผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3.2 บุคลากรประเภทแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543) และมาร์ควอร์ดท์ (Michael J. Marquardt, 1996 อ้างถึงใน ชินวุฒิ วิจัยกษณ์ประเสริฐ, 2547) และสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1.1





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตของเนื้อหา

ศึกษาระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม ความคิดเชิงระบบ และ ปัจจัยด้านองค์กร 4 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร

5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประเภทสายวิชาการ จำนวน 915 คน และ สายสนับสนุน จำนวน 720 คน จำนวนทั้งสิ้น 1,635 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556)

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 310 คน กำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan 1970: อ้างใน สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ 2534:176-177) และสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน

5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

เก็บข้อมูลภาคสนามระหว่างวันที่ 1 – 20 พฤษภาคม 2557

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

6.2 ปัจจัยด้านองค์กร หมายถึง

6.2.1 **กลยุทธ์องค์กร** หมายถึง กลวิธีหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรที่กำหนดขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ กลยุทธ์จะเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและการดำเนินงาน ในที่นี้หมายถึง หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วม เสนอความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์ และมีการมอบหมายงานที่สร้างโอกาสการเรียนรู้เพื่อเป็นการส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆอย่างทันเหตุการณ์

6.2.2 **โครงสร้างองค์กร** หมายถึง การมีโครงสร้างที่เหมาะสม การมีความพร้อมในการบริหารงานต่างๆมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยึดหยุ่น เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึง การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีความพร้อมในการบริหารงานงานด้านต่างๆมีการกำหนด

หน้าที่รับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยึดหยุ่นมีระบบเอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

6.2.3 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถทำให้อุบลาคาร เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ในที่นี้หมายถึง การมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสนับสนุนให้อุบลาคารให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพร้อมรับฟังความคิดเห็นช่วยเหลือสนับสนุนให้อุบลาคารได้ทราบถึงการปฏิบัติงานที่จะสำเร็จตามเป้าหมาย

6.2.4 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบค่านิยมหรือค่านิยมร่วม เจตคติ ความเชื่อ ส่งผลให้อุบลาคารมีพฤติกรรมตามแนวทางของสังคม ในที่นี้หมายถึง การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีการสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ต่างๆระหว่างบุคลากรในองค์กร

6.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้สร้างความรู้ที่หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพ ที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม ความคิดเชิงระบบ

6.3.1 ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ในที่นี้หมายถึง การมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

6.3.2 แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนก แยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในที่นี้หมายถึง การมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนก แยกแยะความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆมีความกระจ่างใจกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานของตนเองและขององค์กรโดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆที่ล้าสมัยไปแล้ว

6.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร ที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรในที่นี่หมายถึง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กรแล้วร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กร

6.3.4 การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น ในที่นี้หมายถึง มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกันเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

6.3.5 ความคิดเชิงระบบ หมายถึง กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา ในที่นี้หมายถึง การมีวิสัยทัศน์และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

6.4 องค์กร หมายถึง ศูนย์รวมกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย ถ้าเป็นงานสาธารณะ เรียกว่า องค์กรบริหารส่วนราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชน เรียกว่า องค์กรบริหารธุรกิจ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1. องค์กรทางสังคม 2. องค์กรทางราชการ 3. องค์กรเอกชน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

7.1 เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

7.2 เพื่อนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปวางแผน ส่งเสริมสนับสนุน ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัล ชุน (Donal Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่มีใครได้รับความนิยมนเท่าที่ควร อย่างไรก็ดีในช่วง ค.ศ.1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมนในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ดแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น (Gob, 1998 อ้างถึงใน วิสุทธีมรรค อำนัคมณี 2552:20)

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผลิตงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งคือ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge) ในผลงานที่ใช้ชื่อว่า The fifth discipline: The art and practice of learning organization และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) ที่ได้ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ.1991 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์กร แห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 20)

1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ที่สำคัญได้แก่

ไดโนกซ์ (Dinox, 1994 : 136 อ้างถึงใน วิโรจน์ พิชิตนิตติกร 2548 : 13)

ได้สรุปความหมายต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือมากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิด ที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่าง ๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม และยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องการสืบค้น ตรวจสอบ และขยายความคิด เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่า และปรัชญา ที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์

ซาง (Tsang, 1997 : อ้างถึงใน กิ่งแก้ว ศรีสาติกุลรัตน์, 2551) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ระบบของการบริหารงานและกล่าววาระบบ (System) หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อรวมกันเป็นทั้งหมด ซึ่งไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมขององค์กรทั้งหมดองค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะต้องทำงานขึ้นแก่กันประสานสัมพันธ์กัน

ลูธาน (Luthan, 1998 : อ้างถึงใน พิษิต เทพวรรณ, 2548) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในกลุ่มโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ยอลค์ (Yulk, 2002 : อ้างใน ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ชเนส ขำเกิด (2541, หน้า 171) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, หน้า 21) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

เกศรา รักชาติ (2549, หน้า 24) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ คือ results อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริงๆ

สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาส ส่งเสริม จูงใจให้สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรมีการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตน โดยวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

1.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.1 องค์ประกอบตามแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline)

ของ Peter M. Senge

Peter M. Senge (เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม, 2548 : 31 – 36)

ได้แบ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการที่ผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

(1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มการทำงานที่พนักงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงานเป็นอย่างดี รู้จักวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลงานไปสู่ลูกค้าที่ดี

(2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) หมายถึง สมาชิกในองค์กรมีความคิดในวัตถุประสงค์เดียวกัน มีความจริงใจในการทำงาน และมีข้อผูกพันสัญญาร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

(3) รูปแบบการทำงานที่ท้าทาย (Challenging of Mental Model) หมายถึง การทำงานที่ท้าทายเพื่อให้บรรลุกระบวนการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้

(4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกัน แก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกันและนำวิธีการแก้ปัญหาไปประยุกต์ใช้กับปัญหาอื่น ๆ โดยเน้นที่การแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม

(5) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง พนักงานมีความเข้าใจในงานอย่างแท้จริงและเป็นต้นแบบ เป็นเจ้าของวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ในสภาพที่ท้าทายได้

Senge กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้กันเป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

ด้านที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ และยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อบริษัท และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงประสงค์ได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้

ความสำคัญของการเป็นบุคคลที่รอบรู้แต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์กร วินัย หรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญของการรอบรู้แห่งตน การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้นั้นจะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิดที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual Framework) เป็นของตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น ๆ
3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่

4.1 ให้ประสบด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุฒิ ฯลฯ)

กระบวนการสร้างเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตน เรียกว่า กรอบอ้างอิง (Frame of Reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ คือ การสร้างความสมจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระเบียบประสบการณ์ดังกล่าวให้เข้าใจง่ายและเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือ ความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและโยงประสบการณ์ที่ได้ร่วมกันชี้แนะ สังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ความเข้าใจ โดยธรรมชาติของคนที่ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกในขั้นนี้ หากถูกก็จะเก็บเพิ่มประสบการณ์ต่อ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือเป็นประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่กระทำซ้ำ หรือหาทางป้องกันต่อไป

การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

ด้านที่ 2 การมีรูปแบบความคิด

การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูล

ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทันเหตุการณ์

ความสำคัญของการมีรูปแบบความคิด เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริง การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เรารู้สึกท้าทายและปรับขยายขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น หลักการของการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยความคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลัง เกิดผลดีที่สุด ผู้บริหารและผู้นำทั้งหลายจึงสถานการณ์มีรูปแบบความคิดของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย และพัฒนาการมีรูปแบบความคิดอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

กระบวนการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งโดยตรงและซ่อนเร้น ที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสรรค์ขณะนั้น ออกมาแบ่งปันกัน กลายเป็นการมีรูปแบบความคิดร่วมกัน (Shared Mental Models) การมีรูปแบบความคิดมีไว้เพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนการมีรูปแบบความคิดของตน ของทีมด้วยแบบแผน ความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะ รู้อะไร (Know-What) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร (Know How) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยงและตอบสนองได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know-Why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (Self-starter) เพื่อให้มีความสำคัญกับสิ่งใด (Care-Why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ท้อถอย ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่ การมีรูปแบบความคิดนั้น มีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

ด้านที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ คือการผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐาน ของการเป็นหุ้นส่วนหรือเป็นพันธมิตรต่อกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่า ภายในคือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธาเชื่อมั่นเอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความ ผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง เพื่อความคิดที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกันว่า องค์กรมุ่ง สร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร เช่น ความเป็นเลิศด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันใน องค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนหางเสือของ เรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คน ยึดถือในการดำรง ชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เซงเก้ (Senge) เชื่อว่า หากเราใช้แรง บันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย เดียวกัน

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่จำเป็น ต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

ด้านที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกแลกเปลี่ยนกัน เล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการ แก้ปัญหา

ความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรยุคใหม่จะแข่งขันกันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์กรโดยรวม ผ่านปัจจัยสำคัญ คือ ทรัพยากรบุคคล และมีหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เปิดเป็นรูปธรรมได้ คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ หลักการเรียนรู้เป็นทีมเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาด ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะอยู่ที่การจัดโครงสร้างหน้าที่ขององค์กรให้ลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างชัด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งทีใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังยิ่งขึ้น

กระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แนวปฏิบัติฝึควินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือการพูดคุยและการอภิปราย เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเองเสนอ และองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปรายให้เกิดผลสูงสุด ผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ต้องวางตัวเป็นกลาง มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่างหามุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ไม่พยายามไปขัดหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำคัญต่าง ๆ

ด้านที่ 5 ความคิดอย่างเป็นระบบ

ความคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้ง มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่จะเห็นแต่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

ความสำคัญของความคิดอย่างเป็นระบบ

ความคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุค การเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบ เป็นต้น ทนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี สภาพองค์ประกอบย่อย ๆ ในองค์กร ต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์ และการพัฒนาการตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการ ตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เช่นกัน

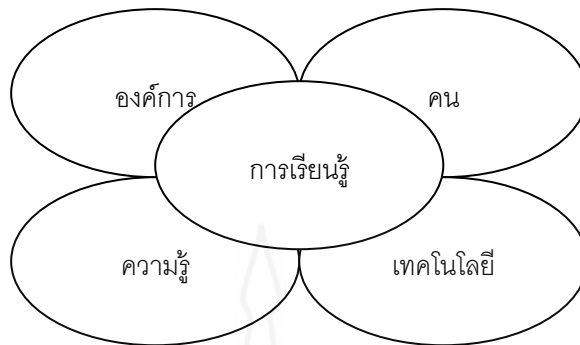
หลักการคิดอย่างเป็นระบบ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน และ กระบวนการของงานมีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงาน ให้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.2.2 องค์ประกอบตามแนวคิด ของ *Michael J. Marquardt*

มาร์ควอร์ดท์ (Michael J. Marquardt, 1996 :อ้างใน ชินวุฒิ วิจัยชัยประเสริฐ, 2547) มีความคิดว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า ซึ่ง Michael J. Marquardt สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์กร (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) – การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

จะเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ข้างต้นมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากว่า องค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไป จะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่น ๆ ดังที่ แสดงไว้ในภาพ



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). The Global Learning Organization.

New York : IRWIN

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควอร์ดท์ มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาขององค์ประกอบในด้านอื่น ๆ อีก 4 ด้าน โดยองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) นั้น ถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักในองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 3 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 ระดับการเรียนรู้แบ่งออกเป็น

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล
2. ระดับกลุ่ม
3. ระดับองค์กร

มิติที่ 2 ประเภทของการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 แบบ

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว
2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า
3. การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้
4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

มิติที่ 3 ทักษะของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ทักษะ

1. การคิดอย่างเป็นระบบ
2. แบบแผนความคิดอ่าน
3. ความรอบรู้ส่วนตัว
4. การเรียนรู้ของทีม
5. วิสัยทัศน์ร่วม
6. การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) แบ่งองค์ประกอบย่อยขององค์การออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

1. วัฒนธรรม
2. วิสัยทัศน์
3. กลยุทธ์
4. โครงสร้าง

องค์ประกอบที่ 3 การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and People) องค์ประกอบย่อยของบุคคลในองค์การแบ่งออกเป็น 6 มิติ

1. พนักงาน
2. ผู้บริหารหรือผู้นำ
3. ลูกค้า
4. คู่ค้า
5. หุ่นส่วนพันธมิตร
6. ชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบย่อย 4 มิติ คือ

1. การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้
2. การสร้างสรรค์ความรู้
3. การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้
4. การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

องค์ประกอบที่ 5 การเพิ่มความสามารถในการใช้หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Adding Technology Power) มีองค์ประกอบย่อย 3 มิติ คือ

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ

2. การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี

3. ระบบสนับสนุนปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

องค์ประกอบพลวัตการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้

(Learning Subsystem) 3 ระบบ ได้แก่

(1) ระดับของการเรียนรู้ (Levels of Learning)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) สรุปได้ว่า การเรียนรู้ในองค์กรปรากฏอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนาการส่งเสริมสมรรถภาพของทั้ง 3 ระดับการเรียนรู้สูงสุด

การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะความเข้าใจที่ถ่องแท้ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของคน ๆ หนึ่ง ตลอดจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีและการสังเกต

การเรียนรู้ของกลุ่มและทีม (Group or Team Learning) มีนัยของการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ (Competency) ที่ซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม

การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) เป็นการนำเสนอ ด้านสติปัญญาที่เพิ่มขึ้น และทำให้เกิดสมรรถนะที่มีผลิตภาพตลอดจนความมั่นใจสัญญาในองค์กรอย่างกว้างขวาง และมีโอกาสสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(2) ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้แบ่งการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. เรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนจากประสบการณ์และปฏิกริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้ คือ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก

2. การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์-ผลสะท้อนกลับ-การปฏิบัติ เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Dutero Learning)

เรียกว่า “การเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning about learning) องค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เชิงรุกในองค์กรประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงานที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อน (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ปัจจุบันปัจจัย

สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว การบริหารการจัดการในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจ จึงเผชิญกับสถานการณ์ของการตัดสินใจแก้ไขปัญหา การหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทักษะคนมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นเป้าหมายหลักที่ต้องปรับตัวให้พร้อมต่อการแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวนี้ คือ Action Learning

ราเวนส์ (Revens, 1980 อ้างถึงใน ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรัตน์, 2546) สรุปว่า คณะทำงานในองค์กรใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติมาจัดการกับงานที่ยุ่งยากหรืองานที่เป็นปัญหา แล้วนำผลมาวิเคราะห์เพื่อการเรียนรู้ ซึ่งจะให้ประโยชน์ในสองประการดังนี้

1. เป็นการพัฒนาทักษะและความรู้ผ่านกระบวนการที่สะท้อนออกมาจากการปฏิบัติจริงในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

2. มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรเพราะสมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาผ่านมุมมองใหม่ ๆ เป็นการเรียนรู้จากการที่ได้หาทางแก้ไขปัญหา

(3) ทักษะในการเรียนรู้ (Learning Skills/Discipline)

อีกระบบย่อยหนึ่งของการเรียนรู้ในส่วนของพลวัตการเรียนรู้ นอกเหนือจากระดับการเรียนรู้ใน 3 ระดับ และประเภทของการเรียนรู้ 4 ประเภทแล้ว มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้อธิบายถึงทักษะการเรียนรู้ว่ามี 6 ทักษะ ดังนี้

ทักษะการรู้นั้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย โดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ (The fifth Discipline) ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) การมีรูปแบบความคิด 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 6) การสนทนาอย่างมีแบบแผน

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformatnio)

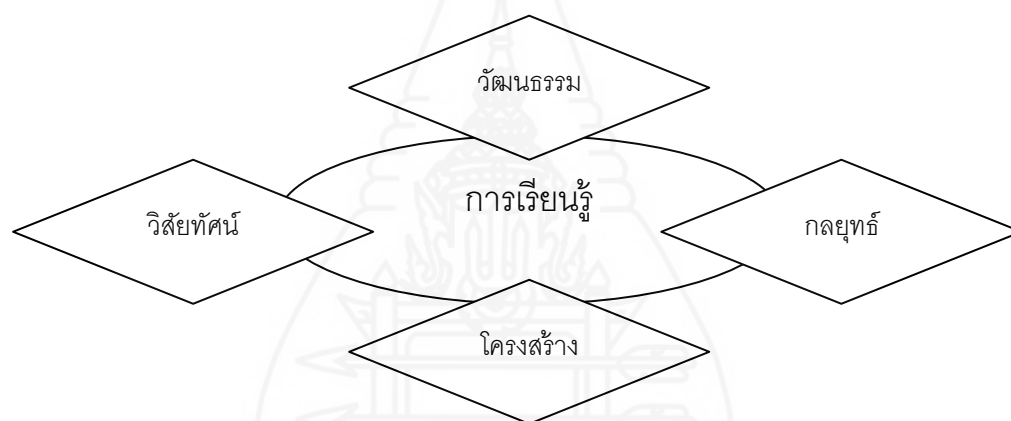
มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt)อ้างใน กรภัทร์ จารุคำเนนกกน,2552 มีความเห็นว่าองค์กรนั้นเป็นโครงการที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับ

องค์กรทั้งหมด ดังนั้นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานะที่ยังไม่มีการเรียนรู้ให้ค่อย ๆ กลายสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ เช่น กระบวนการปรับปรึ่ระบบการทำงานในองค์กร (Reengineering) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) ซึ่งองค์กรที่ผ่านกระบวนการเหล่านี้ถือว่าเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้นแล้ว

2.1 การปรับเปลี่ยนระบบย่อย 4 มิติ

สรุปว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ โดยมุ่งไปที่ 4 มิติ ของระบบย่อยขององค์กร ได้แก่

1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรม (Culture) 3) กลยุทธ์ (Strategy) 4) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพ



ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านองค์กร

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

2.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ คือ จุดมุ่งหมายร่วมกันที่ผู้คนที่องค์กรต้องการที่จะไปให้ถึง และก้าวสำคัญอันเป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันของผู้คนที่องค์กรในด้านการเรียนรู้ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จะนำพาผู้คนที่องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ วิสัยทัศน์นี้จึงเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมาย

สูงสุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้คนที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ในองค์กรมีความสนใจใคร่รู้และตั้งคำถามเพื่อสร้างสรรค์แนวคิดและทางปฏิบัติที่จะนำไปสู่การวางแผนและกลยุทธ์ และยังสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรที่จะเก็บรักษาไว้ และถ่ายโอน แพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กรวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้ ทำให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงเพื่อ การทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ สร้างความตื่นตัวกระหายใคร่รู้ในผลจากการทดลองนั้น อันจะนำไปสู่ วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้

สิ่งที่ต้องตระหนักคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีชีวิตคล้ายกับ มนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรกล ดังนั้นองค์กรจึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมาย ที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความคาดหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้นด้วย

2.1.2 วัฒนธรรม (Culture)

ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นก้าวแรกของการปรับเปลี่ยนองค์กร วัฒนธรรม ขององค์กรถือเป็นก้าวที่สอง ด้วยเหตุที่องค์กรมีความเชื่อวิถีทางของความคิด และการปฏิบัติที่เป็น เอกลักษณะทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ สามารถดูได้จากสัญลักษณ์วีรบุรุษพิธีการ ค่านิยม ที่เรียกกันว่าวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้

วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการ การเรียนรู้ (Learning Culture) เริ่มต้นด้วยการที่องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และ มีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ จากนั้นต้องสร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คน ในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้เริ่มเกิดขึ้นจากความไว้วางใจและความสามารถในการ คิด และพึ่งพาตนเองได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและ ระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน ผู้คนจะได้รับการส่งเสริมให้ สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องการความกล้าหาญเป็นแรงผลักดันให้ผู้คน กล้าที่จะเสี่ยงในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ แล้วค่อย ๆ เลิกนิสัยการรอค่านุญาต หรือคำสั่ง การส่งเสริมความกล้าที่จะเสี่ยงทดลองปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ จะสร้างให้เกิดสำนึกที่ว่า ไม่มีสิ่งใด ที่จะเป็ความผิดพลาดอย่างสิ้นเชิง คนเราสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ เพราะความผิดพลาด

นั่นเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ เปรียบได้ดั่งบทเรียนที่มีคุณค่าและนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม นอกจากนั้นองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในด้านการเงิน โดยจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม เพื่อสร้างการเรียนรู้ของทั้งพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนในองค์กร

วัฒนธรรมในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความร่วมมือที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยได้หยิบยกความเห็นของ August Jaccaci เจ้าของบทความเรื่อง The Social Architecture of A Learning Organization เกี่ยวกับวัฒนธรรมในการเรียนรู้ว่า “เป็นวัฒนธรรมที่มีการสร้างสรรค์ที่เต็มไปด้วยความร่วมมือกันในบริบทรวม ทั้งในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างกันและประสบการณ์ต่าง ๆ” และมาตรวัดผลสำเร็จของวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์นี้ คือ ความสามารถขององค์กรในการผสมผสานภูมิปัญญาและพลังขององค์กรเข้าเป็นอันเดียวกัน วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันนี้เป็นการเรียนรู้ได้ในสิ่งดังต่อไปนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง ผลสะท้อนจากการกระทำของตนเอง และแนวทางที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์

นอกเหนือจากการสร้างสรรค์แล้ว ทางปฏิบัติที่หลากหลายยังเป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้อีกด้วย เพราะลักษณะเด่นในแต่ละความหลากหลายจะช่วยส่งเสริมเติมแต่งให้ส่วนที่ขาดหายไปของรูปแบบอื่น ๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมผูกพันที่จะมีการปรับปรุงในด้านผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นหนักคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น จะต้องมีการตั้งคำถามอยู่ตลอดเวลาว่าทำอะไร ถึงจะทำให้สิ่งที่เป็นอย่างนี้ให้ดีขึ้นกว่าเดิม วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องแสวงหาความเป็นมาตรฐานในระดับโลกสำหรับผลิตภัณฑ์และการบริการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถรับมือหรือไม่เกรงกลัวการเปลี่ยนแปลงและความสับสนวุ่นวาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายใหม่ ๆ และความสับสนวุ่นวายนี้จะนำมาซึ่งโอกาสสำหรับการก้าวขึ้นสู่ระดับของการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

อย่างไรก็ตามในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานด้วย จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้นั้นในองค์กร โดยจัดสภาพแวดล้อมที่ชี้ชวนให้มีส่วนร่วมและมีความสุขในการทำงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานแล้ว องค์กรสามารถนำเอาปัญญาและความสามารถทางกายภาพของผู้นั้นออกมาใช้ได้เต็มที่ทำให้เกิดความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทรในการทำงานร่วมกัน

2.1.3 กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ดีและมีพลังนั้นจะนำไปสู่การเริ่มต้นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาการเรียนรู้กับความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นขององค์กร เพื่อที่จะแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้นั้น

เป็นแหล่งกำเนิดของข้อได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนขององค์กร การเรียนรู้จะช่วยพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นเครื่องมือให้องค์กรคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่จำเป็นขององค์กรคือการสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการทั้งหมดขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการทุกขั้นตอนตั้งแต่การออกแบบ การผลิต การตลาด การเงินและบัญชี เป็นต้น ดังที่เรียกกันว่าสายโซ่แห่งคุณค่า (The Value Chain) ซึ่งเป็นการรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อปฏิบัติพันธกิจให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ในทางปฏิบัติองค์กรจึงต้องมีการออกแบบงานใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานและการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงประสานกันได้อย่างลงตัว

อีกกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการใช้นโยบายจูงใจให้พนักงานรักในการเรียนรู้ ซึ่งสามารถใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วยในการนี้ โดยการประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหานักงานที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเององค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรนอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้นานแค่ไหน ยิ่งการเดินทางของวงจรแห่งการเรียนรู้ (ตั้งแต่การวางแผน การนำไปใช้ จนถึงผลกระทบของปฏิบัติการ) สั้นเท่าใด ถือได้ว่าผลการเรียนรู้ได้สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

เมื่อองค์กรมีพนักงานที่พร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน โดยจัดหาเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ หรือสื่อหลายทางในการเรียนรู้ที่มีทั้งภาพและเสียง เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกล การสัมมนาและรายงานการเปรียบเทียบข้อมูลกับหน่วยงานอื่น (Internal Benchmarking) เป็นต้น

นอกจากโอกาสในการเรียนรู้แล้ว องค์กรจะต้องจัดสรรเวลาสำหรับการเรียนรู้ให้กับพนักงานอีกด้วย นั่นคือเวลาที่สามารถสะท้อนหรือวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ความต้องการของลูกค้า ตรวจสอบระบบข้อมูล และประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพราะการเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องให้เวลากับการไตร่ตรอง พิจารณาใคร่ครวญ และเมื่อพนักงานมีเวลาสำหรับการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย โดยการจัดสรรพื้นที่ทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการเกิดสมาธิในการทำงาน เช่น พื้นที่โล่งโปร่งสบาย ไม่มีกำแพงขวางกั้น มีการจัดแสง สีที่สบายตา มีหน้าต่างสำหรับพักสายตามองเห็นบรรยากาศภายนอกอาคาร เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับกลยุทธ์ที่นำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หรือเรียนรู้จากงานที่ทำ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ซึ่งกระบวนการในการเรียนรู้จะเกิดขึ้น โดยอาศัยการมอบหมายงานปัญหาในการทำงานและประสบการณ์ที่ถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) ได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงแนวปฏิบัติของบริษัท Ernst & Young 1993 ในเรื่องของกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือการเรียนรู้ในที่ทำงาน ทั้งในกรณีของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีกระบวนการทั้งสิ้น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน ด้วยการจำแนกว่าสิ่งใดบ้างที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่คุ้นเคย และตั้งคำถามว่าจะใช้เครื่องมืออะไรในการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
2. วิเคราะห์ผลสะท้อนของแผน โดยจัดโครงสร้างของปัญหาใหม่ด้วยการมองออกไปข้างหน้าในมุมมองที่แตกต่างออกไป
3. ปฏิบัติตามแผน
4. วิเคราะห์ผลสะท้อนของการปฏิบัติตามแผน โดยการนำผลสะท้อนที่ได้จากการปฏิบัติมาปรับปรุงการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นผลในทางบวกหรือลบ
5. ถ่ายโอนการเรียนรู้ที่ได้มา ด้วยการบันทึกสิ่งที่เป็นประโยชน์จากการเรียนรู้ นำมาอ้างอิงเป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และแบ่งปันประสบการณ์นั้นให้กับเพื่อนร่วมงาน

สำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ในกรณีของการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้เรียนรู้ มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานในการกำหนดและการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสามารถทำได้ทั้งในขณะที่ทำการมอบหมายงานหรือในขณะที่มีการทบทวนการปฏิบัติงาน ณ จุดนี้จะทำให้รู้ถึงจุดค้อยที่ต้องพัฒนา ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายที่ต้องการได้ จากนั้นจึงร่วมมือกันจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติการ
2. ปฏิบัติตามแผน
3. วิเคราะห์ผลสะท้อนของการปฏิบัติ โดยช่วยเพื่อนร่วมงานให้วิเคราะห์ผลสะท้อนจากการปฏิบัติตามแผน ด้วยการตั้งคำถามเพื่อค้นหารายละเอียดที่สำคัญ ๆ จากสิ่งที่ได้ปฏิบัติ ซึ่งผลสะท้อนย้อนกลับที่ได้จากการปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และนำเอาผลสะท้อนนี้ไปใช้ในการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

4. ถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยถ่ายทอดการเรียนรู้ที่ได้ไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร โดยการบันทึกเป็นข้อมูลจากประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่น ได้ร่วมเรียนรู้ด้วย

2.1.4 โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย การควบคุมภายใน การจัดการการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน เส้นทางของการสื่อสารในองค์กร และ กระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างบางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัด ขนาดขององค์กรที่ใหญ่โตเทอะทะ โครงการที่ไม่สอดคล้องกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ล้วนมีโครงสร้างและการดำเนินงานที่เป็นพลวัตไม่มีการหยุดนิ่ง มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการคล้ายกับองค์กรที่เพิ่งก่อตั้ง มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรแบบราชการ ซึ่งมีข้อด้อยคือ สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจ ทำให้การติดต่อสื่อสารและความผูกพันของผู้คนในองค์กรมีน้อยกว่า

จะเห็นว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรจากสถานภาพหนึ่งไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์กรในทุกด้าน ได้แก่

1.) ด้านวัฒนธรรม 2.) วิสัยทัศน์ 3.) กลยุทธ์ และ 4.) โครงสร้างขององค์กรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and Enabling People)

คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่ “คน” เท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้น ๆ ออกไปเป็นความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร คนเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กัน เพราะถ้าคนเรามีแต่อำนาจในการปฏิบัติการ แต่กลับไม่มีความสามารถ จึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการให้อำนาจให้กับผู้คนที่เพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่าการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคลในองค์กรเป็นการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ และสร้างความสามารถในการทำงานแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า

นอกจากระบบย่อยของการเรียนรู้ทั้ง 3 ระบบ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่กล่าวมาแล้ว คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและสร้างความสามารถแก่บุคคล ในหัวข้อต่อไปนี้จะกล่าวถึงระบบย่อยที่มีความสำคัญต่อองค์กรเช่นกันคือ การบริหารความรู้

องค์ประกอบที่ 3 การใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล
(Empowering and People)

เป็นกระบวนการสำหรับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ตลอดจนอำนาจในการบังคับบัญชาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้สามารถดำเนินการตามความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงโดยผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และมีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งในการเรียนรู้และการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวความคิดและเป็นแนวทางสำหรับการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ นอกจากนี้องค์กรควรที่จะต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมขององค์กร ซึ่งแบ่งองค์ประกอบย่อยเป็น 6 มิติ ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพ



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยการใช้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร

ที่มา : Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*.

New York :IRWIN

1. พนักงาน (Employees) หลักสำหรับการพิจารณาในการเพิ่มอำนาจให้กับบุคลากร ได้แก่

1.1 ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ โดยมองว่าบุคลากรขององค์กรเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ รวมทั้งมีความพร้อมในการที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ และมีความกระตือรือร้นในการคิดหรือการปฏิบัติงาน

1.3 มอบหมายภาระหน้าที่การทำงาน โดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจ

1.4 บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ รวมถึงการวางแผนการดำเนินการขององค์กร

1.5 สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์กร

2. ผู้บริหารหรือผู้นำ (Managers/Leaders) ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานจากเดิมที่เกี่ยวกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตัวอย่างของบทบาทและภาระหน้าที่ใหม่ของผู้บริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

2.1 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.2 ประสานทีมหรือกลุ่มงานที่มีความแตกต่างของเจ้าหน้าที่เข้าด้วยกัน

2.3 การทดสอบแบบแผนทางความคิด

2.4 สนับสนุนและส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ

2.5 สนับสนุนและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยง

จะเสี่ยง

2.6 สร้างแนวความคิดและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3. ลูกค้า (Customers) เนื่องจากลูกค้านั้นจัดเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลของผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมการซื้อ รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบริการหรือลักษณะการใช้บริการนั้นๆ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงควรที่จะดำเนินการดังนี้

3.1 ดำเนินการจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า

3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้า ทั้งในเรื่องคุณภาพและการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เนื่องจากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวจะทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนในทางที่ดีขึ้น

3.3 ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษากับลูกค้าหรือผู้รับบริการ

4. คู่ค้า (Suppliers and Vendors) ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้าแต่รวมถึงคู่ค้า โดยมีการยอมให้ผู้อื่นในวงจรทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับความผูกพัน และนโยบายต่างๆเช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค เพื่อสร้างคุณค่าให้กับทุกๆคนในระยะยาว

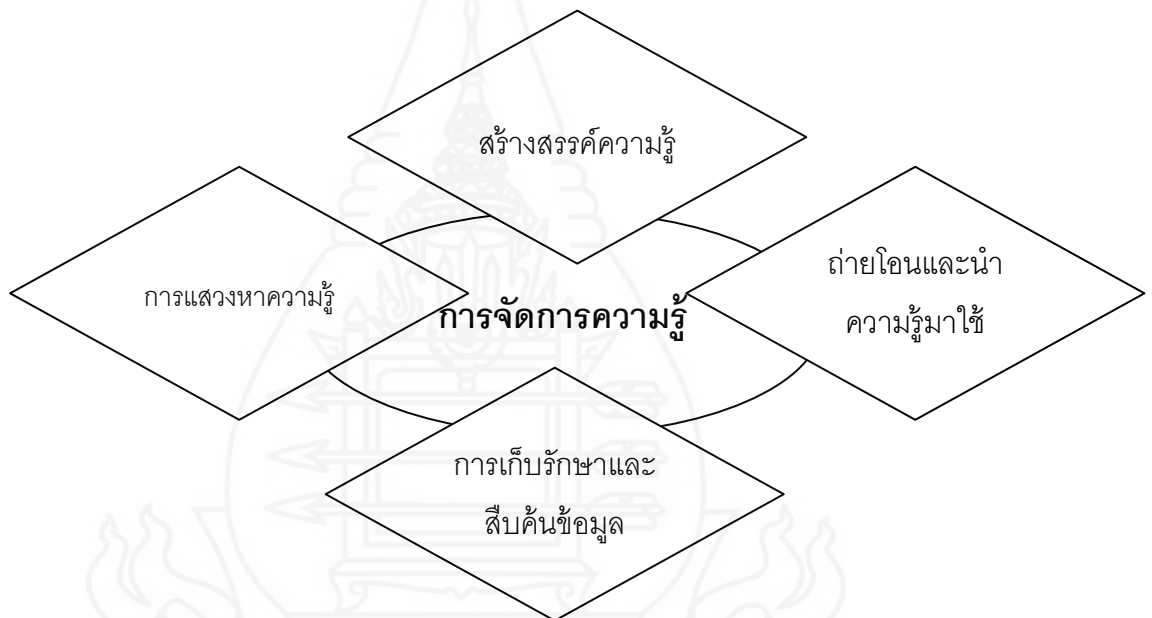
5. หุ้นส่วนพันธมิตร (Alliances) ในการแข่งขันระดับโลกมีองค์กรที่ปรากฏเพิ่มมากขึ้น การปรากฏเพิ่มขึ้นนั้นได้เพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่างองค์กรขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์กรในรูปแบบพันธมิตร ดังนั้นองค์กรจึงสามารถที่จะใช้สัมพันธภาพระหว่างองค์กรสำหรับจุดมุ่งหมายต่างๆ เช่น การเพิ่มผลกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด การตัดลดค่าใช้จ่าย กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ สติปัญญาของลูกค้า ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพิจารณาในเรื่องต่างๆเหล่านี้ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้องและหากมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างองค์กรได้อย่างดี ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว สร้างผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต

6. ชุมชน (Community) ชุมชนจัดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในชุมชน ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท การเพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน การเตรียมกำลังคนในอนาคต รวมทั้งโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆในชุมชน

องค์กรประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) กล่าวว่า ความรู้ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กรประเพณีในการปฏิบัติเทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิต

สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานความรู้จึงเปรียบได้กับ โภชนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร เป็นที่แน่นอนว่าผู้คนที่ต่าง ๆ ที่เข้ามาในองค์กรนั้น เมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไป คงเหลือไว้แต่ความรู้ อันมีค่าของพวกเขาที่จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป และองค์ประกอบย่อยของการบริหารความรู้นี้มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation) ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ตามที่ได้แสดงไว้ในภาพ



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบย่อยการจัดการความรู้

ที่มา : Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*.

New York :IRWIN

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้

องค์กรนั้นสามารถแสวงหาความรู้ได้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร เช่น การเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การจัดประชุมเชิงวิชาการ การจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศจากสื่อต่าง ๆ ทั้งทางหนังสือพิมพ์ บทความ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเฝ้าติดตามแนวโน้มในทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข่าวต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ชำนาญพิเศษให้ความร่วมมือกับองค์กรอื่น เพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรที่ดีที่สุด คือ การเปรียบเทียบแข่งดี (Benchmarking) ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์กรประเมินผลวิธีการดำเนินงานที่เคยทำกันมาเสียใหม่ โดยการเปรียบเทียบกับวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น เพื่อปรับปรุงพัฒนาวิธีการดำเนินงานของตนให้ดีขึ้น (Marquardt, 1996 : 131) มีความเห็นว่าการเปรียบเทียบแข่งดีกับองค์กรอื่น ๆ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบ สังเกต ในมุมมองที่กว้างออกไปถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ ทั้งที่เป็นคู่แข่ง และคู่ค้า เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้อีกด้วย

ส่วนการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร เป็นการแสวงหาความรู้จากทุก ๆ ส่วนในองค์กร โดยไร้ซึ่งขีดจำกัดในด้านสายงาน พนักงานในทุกส่วนและทุกแผนกสามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกันได้ เพื่อสร้างการไหลเวียนของกระแสแห่งความรู้พนักงานจะได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในงานที่ผ่านมามีเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สารสำคัญของการแสวงหาความรู้นั้นมี 2 ประการ ได้แก่ 1.) ลักษณะของการถ่ายทอดความรู้นั้น ไม่ได้มีลักษณะเป็นการถ่ายทอดที่ชัดเจน จะต้องมีการแปลงข้อมูลสารสนเทศไปเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งการแปลงข้อมูลนี้ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐาน ค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ 2.) การแสวงหาความรู้เพื่อให้ได้มานั้น ในบางครั้งไม่ได้เกิดขึ้นโดยจงใจ ความรู้ หรือการเรียนรู้หลาย ๆ เรื่อง เกิดจากความบังเอิญ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation)

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996 : 133) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการสร้างสรรค์ความรู้กับการแสวงหาความรู้ไว้ว่า การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้นั้น มีลักษณะของการต้นตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ (Adaptive) แต่การสร้างสรรค์ความรู้นั้นมีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ (Generative) ดังนั้นการสร้างความรู้ของผู้คนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับพนักงานในทุกส่วนขององค์กร ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในแผนกค้นคว้าและวิจัยเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรักษาและสืบค้นข้อมูล (Knowledge Storage and Retrieval)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) อธิบายว่าในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้นั้น องค์การจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงาน การวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

วิธีการเก็บรักษาข้อมูลที่ดีนั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แต่ข้อพึงระวังคือ ทำอย่างไรให้ข้อมูลที่นำกลับมาใช้นั้นไม่ผิดเพี้ยนไปจากข้อมูลที่เก็บรักษาไว้ ทางแก้คือ ต้องสร้างระบบในการจัดเก็บ โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล

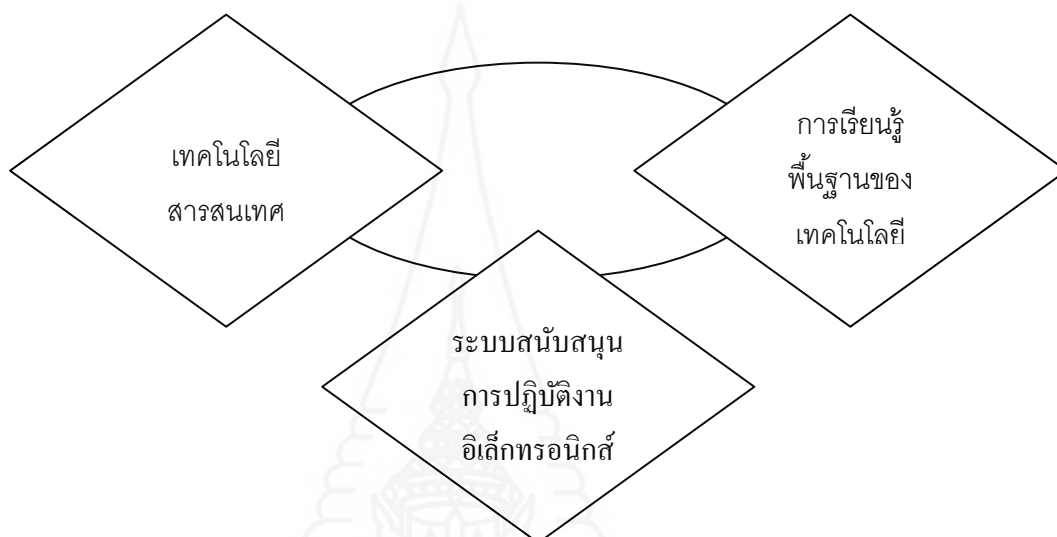
ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

ในมุมมองของมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) เมื่อข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ก็ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นจะขาดเสียมิได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึง ตลอดทั้งองค์กร ทั้งโดยอาศัยกลไกในการทำงานการใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยจงใจ และความบังเอิญจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคที่มีระบบและโครงสร้างของการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอน ให้คำแนะนำ ประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่น ๆ นอกจากนี้ระบบย่อยของเทคโนโลยียังรวมไปถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์

องค์ประกอบที่ 5 การเพิ่มความสามารถในการใช้หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ องค์กร การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้

มาร์ควาร์ดท์ ได้สรุปมิตีย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่ 1.) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2.) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) 3.) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบย่อยของการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ที่มา : Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Cloble Success*. New York : McGraw-Hill.

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

วิทยากร เชียงกุล (2542 : 132) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า “เป็นการคิดค้นและพัฒนาความสามารถของคอมพิวเตอร์ ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสารโทรคมนาคม ที่ทำให้มนุษย์เราสามารถสร้างเก็บและสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (ข้อความ ตัวเลข เสียง ภาพ) ได้อย่างกว้างขวางสะดวกเร็วยิ่งขึ้น”

ยี่น ภู่วรรณ และสมชาย นำประเสริฐชัย (2546 : 20) กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมความหมายของคำว่า เทคโนโลยี กับคำว่า สารสนเทศ เข้าด้วยกัน ซึ่งมีความหมายว่าเทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การรวบรวม

การจัดเก็บ การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูล ฯลฯ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการรวมระหว่างเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์กับเทคโนโลยีการสื่อสาร

กิดานันท์ มลิทอง (2548 : 12) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นส่วนผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี 2 ประเภท คือ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) คือ การทำงานร่วมกัน ระหว่างฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ในการประมวล จัดเก็บ เข้าถึง ค้นหา นำเสนอ และเผยแพร่สารสนเทศด้วยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สำหรับคอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะสูงมาก สามารถทำงานนอกเหนือจากการประมวลผล และจัดเก็บข้อมูลธรรมดาเป็นสื่อในการสร้างภาพ 3 มิติ การตัดต่อภาพยนตร์ การผสมเสียง และเป็นตัวกลางในการนำเสนอสารสนเทศรูปลักษณะต่าง ๆ ตัวอย่างของฮาร์ดแวร์ ได้แก่ อุปกรณ์ใด ๆ ที่มีชิพคอมพิวเตอร์เป็นส่วนประกอบ เช่น คอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายภาพดิจิทัล โทรศัพท์เซลลูลาร์ และรวมถึงวัสดุ เช่น สมาร์ทการ์ด ตัวอย่างของซอฟต์แวร์ เช่น โปรแกรมประมวลคำ โปรแกรมกราฟิก โปรแกรมตัดต่อภาพเคลื่อนไหว เป็นต้น

เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology : CT) คือ อุปกรณ์และวิธีการในการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อการเข้าถึง ค้นหา และรับส่งสารสนเทศด้วยความรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น โมเด็ม การส่งสัญญาณผ่านดาวเทียม การประชุมทางไกล เป็นต้น

ชฎาภรณ์ สงวนแก้ว (2549 : 19) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีเพื่อจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ การสร้าง ประมวลผล รับ - ส่งข้อมูล เผยแพร่สารสนเทศ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สื่อผสม หรือเสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงสารสนเทศ ความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ตามความต้องการได้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ เทคโนโลยีเหล่านี้จะหมายถึงคอมพิวเตอร์ซึ่งประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และส่วนข้อมูล (Data) และเทคโนโลยีเพื่อใช้สำหรับติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยใช้ระบบการสื่อสารโทรคมนาคม ระบบสื่อสารข้อมูลดาวเทียมหรือเครื่องมือสื่อสารทั้งมีสายและไร้สาย

แกมเบล และอีไซวูด (Gamble and Easingwood, eds. 2000: อ้างใน คณิกนิจ พรหมเนตร, 2554) Steven Report ในปี พ.ศ. 2540 ในประเทศอังกฤษ กล่าวถึงการใช้คำว่า ไอที ที่จะเสมือนเป็นการไหลทางเดียวของข้อมูลไปยังผู้ใช้ซึ่งนั่งรับข้อมูลแต่เพียงฝ่ายเดียวอยู่

หน้าจอคอมพิวเตอร์ แต่หากเพิ่มคำ “Communication” เข้าไปด้วยแล้วจะทำให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้กับโลกของสารสนเทศที่อยู่นอกออกไปจากคอมพิวเตอร์

สรุปได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีเพื่อจัดการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ การสร้าง ประมวลผล รับ – ส่งข้อมูล เผยแพร่สารสนเทศ ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ เช่น สื่อผสม เสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษรและตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงสารสนเทศ ความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว ตามความต้องการได้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

2. การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1) เทคโนโลยีสารสนเทศกับการไหลเวียนของความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น เป็นกลไกสำคัญสำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กร ด้วยเหตุผลประการที่ 1 ผู้คนมีอิสระในการติดต่อระหว่างกัน เพราะเทคโนโลยีช่วยลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสายการบังคับบัญชา ประการที่ 2 ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงในทุกเวลาและสถานที่ด้วยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) การประชุมผ่านระบบเครือข่าย (Video Conference) ประการที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานภาคสนาม ผู้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและขอบข่ายของการควบคุม

2) ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์กร

เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานในเรื่องของสายการผลิต การประสานงาน และการบริหารงาน เช่น การนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้า ทำให้การประสานงานระหว่างสายการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะไร้ซึ่งขีดจำกัดทั้งด้านระยะทางและตำแหน่งเวลา (Time Zone) เนื่องมาจากเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบดาวเทียมที่เอื้ออำนวยการเข้าถึงเทคโนโลยีฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่นเดียวกับการบริหารงานผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ อาศัยความสะดวกจากเทคโนโลยีติดตามการเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลและให้คำปรึกษากับสมาชิกในองค์กรได้อย่างใกล้ชิด

สื่อหลายทาง (Multimedia) นั้น วิทยากร เชียงกูล (2542 : 147)

อธิบายว่า เป็นการใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟิก ภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อสารหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็น ที่รู้จักเป็นที่แพร่หลายในปัจจุบันคือ การผลิตโปรแกรมสื่อสารหลายทางบนแผ่นซีดีรอม ซึ่งผู้ใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเป็นระบบสื่อสารหลายทาง (Multimedia) ด้วยความสามารถ ใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก

3. ระบบสนับสนุนปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ (Elective Performance Support Systems : EPSS)

ได้ถูกขนานนามว่าเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบ การสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และคู่มือ ซึ่งทั้งสองระบบนี้จะ สนับสนุนบุคลากรในด้านการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้วยอิเล็กทรอนิกส์จะใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วองค์กร ทำให้ บุคลากรสามารถเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว ซึ่งประโยชน์ของระบบ สนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับการเรียนรู้เชิงองค์กรมีดังต่อไปนี้

- 3.1 ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เรียนรู้
- 3.2 สามารถให้ความช่วยเหลือได้สะดวกรวดเร็ว
- 3.3 ทำให้สามารถเข้าถึงสารสนเทศ วิธีการ เครื่องมือ และการตัดสินใจได้ อย่างหลากหลายและสม่ำเสมอ
- 3.4 สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สำหรับเป็นเครื่องมือ ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญในการสอน และการเป็นพี่เลี้ยง
- 3.5 ช่วยเร่งการฝึกอบรมในงานและการรักษาการเรียนรู้
- 3.6 ช่วยลดเวลาในการฝึกอบรม
- 3.7 เพิ่มความยืดหยุ่นกับการปฏิบัติงาน
- 3.8 ผลักดันองค์กรในการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องที่ทำความเข้าใจได้ยาก
- 3.9 ลดปริมาณการใช้กระดาษ เช่น คู่มือ การประเมินผล หรือการทดสอบ
- 3.10 เพิ่มความพอใจในตนเองและเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากรจะเห็นได้ ว่าองค์กรใดที่มีการเรียนรู้ และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้นั้นจะมีประโยชน์ อย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร การรวบรวมข้อมูล การนำข้อมูลมา ใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านผลผลิต การบริการ การบริหารและ

ดำเนินการต่างๆจะนั้นองค์กรจึงควรที่จะทำการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการต่อองค์กร

1.3 คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดโดย พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 66) ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

1. การมองเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
 2. มีการสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้
- คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
 4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
 5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
- ในองค์กร
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
 7. มองภาพรวมเป็นระบบและเข้าใจกระบวนการและ ความสัมพันธ์ต่าง ๆ
 8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์กร
 9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติการแก่พนักงาน
 10. มีผู้เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
 11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
 12. คำนึงถึงความต้องการคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
 13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
 14. การเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานให้กับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
 15. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีภายในองค์กร
 16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจเข้ากับชุมชน

17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดเห็น และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิด

ดังกล่าว

20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองเห็นสิ่งที่ไม่คาดการณ์ไว้มาก่อนได้ และถือเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

จากลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเห็นว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้ที่เหมาะสมจะต้องเห็นโอกาส มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ มีการสนับสนุนให้พนักงาน ผู้บริหาร ได้เรียนรู้ร่วมกัน แสดงความคิดเห็น มีการสร้างวัฒนธรรมร่วม พนักงานมองภาพรวมเป็นระบบ มีการกระจายอำนาจ กล้าเสี่ยง คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายด้าน

เทคโนโลยีภายในองค์กร ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น
ทั่วทั้งองค์กร สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งการทำงานเป็นทีม มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้
และเติบโตได้

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัย
ของ มาร์ควาร์ดท์และเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994 : อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543)
ได้ทำการวิจัยและได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ปัจจัยดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ต้องมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว
ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน
(Job Description) ที่สำคัญองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีองค์ประกอบ
ที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กร
จะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของ
ทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้น
ของทีมและเอาชนะความแตกแยกขององค์กร

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่มี
การส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ โดยผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการ บรรณาการ
ความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนัก
ถึงตนเอง การใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์ มีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ให้คน
ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสนในการ
พัฒนาตนเองแก่ทุกคน ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องมีการสนับสนุน
ด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์กร

3. มีการสร้างอำนาจปฏิบัติการ (Empowerment) เปิดโอกาสและส่งเสริมสนับสนุนให้
บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งผู้อื่นในการ
แก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตน ให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความ
รับผิดชอบอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กล
ยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และพร้อมอยู่ตลอดเวลา ทั้งยังต้องมีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตและสามารถเลือกวิธีการใช้ได้อย่างเหมาะสม

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge Creation and Transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ฝายอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กรจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ การสร้างความรู้ใหม่ ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้เกิดการฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม และเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการเรียนรู้ทั้ง โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ”

8. เน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรใช้กลยุทธ์ การเรียนรู้ควบคู่กับการดำเนินงานและมีการประเมิน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ทดลองเก็หนุ่่นมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) การมีบรรยากาศที่สนับสนุนเพื่อให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตย มีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. มีการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Team Work and Networking) เป็นการเชื่อมโยงจากทีมที่มีประสิทธิภาพเข้าหากัน ทำให้สามารถแก้ปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้มากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถที่หลากหลาย

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการมองภาพที่อยากจะเห็นในภายภาคหน้า เป็นความคิดเห็นร่วมกันของพนักงานในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธมิต (Mission) และเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย

นอกจากนี้ ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 : อ้างใน เจษฎากร ทองแสง, 2553) ได้ศึกษาวิจัย และนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประเพณีปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรมี 3 ลักษณะคือ

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง องค์กรความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2) การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

3) ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์กร

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับระบบรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระบบบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย

2) การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรและสมาชิกในอนาคต

3) การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กรไปสู่การทำท่าย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

1) การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร

2) การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

3) การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4) การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะดังนี้

1) การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมายหน้าที่บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

2) โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. ระบบองค์กร (Organization Systems) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสารระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในหน่วยงาน มีบรรยากาศการทำงานลักษณะดังนี้

1) บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

2) การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกัน
เพื่ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโตและประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้ผู้ที่คน
มีน้ำใจ มีความเกี่ยวข้องกับในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตาม
เป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นผลจากการศึกษาวิจัยและการนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศ สำหรับการศึกษาวิจัยในประเทศ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 :
40-42) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปัจจัยทางการบริหาร 11 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ
ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและ
สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการศึกษา การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำ
ผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงานการปรับปรุง
แก้ไขกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การชำระรักษาและ
พัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้ทุนให้โทษและความคิดความชอบ

3. ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดหาการใช้
การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล
การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่
การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

4. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนปฏิบัติงาน การกำหนดบุคคลหรือ
กลุ่มบุคคลรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาสมีส่วนร่วม การสื่อสารและ
ประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร

5. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ ประกอบไปด้วย การจัดระบบงานธุรการ
การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่ เหมาะสม ระบบการ
ติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกสารสนเทศ ระบบและกลไกการประกัน
คุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

6. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูและทีมงาน ประกอบด้วย ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความเป็นกันเอง การพัฒนาตนเอง และความมีอิสระ

7. ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและทีมงาน ประกอบด้วย การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน การพัฒนาทั้งระบบ ไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

8. ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดการตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแทนเชิงวิชาการการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร ประกอบด้วย การผ่อนคลายความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ การกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม

10. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ประกอบด้วย การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความอิสระ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

11. ปัจจัยเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายโรงเรียน การมุ่งเน้นความมีประสิทธิผล การตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่าง ๆ

3. ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3.1 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3.1.1 หน่วยงานวิทยาเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

1) หน่วยงานคณะ/วิทยาลัย

- คณะวิศวกรรมศาสตร์
- คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
- วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
- คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์
- คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
- คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์
- บัณฑิตวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตร์นานาชาติสิรินธร ไทย-เยอรมัน
- คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ

2) หน่วยงานสำนัก/ศูนย์

- บัณฑิตวิทยาลัย
- สำนักงานอธิการบดี
- สำนักหอสมุดกลาง
- สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม
- สำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- สำนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- สำนักนวัตกรรมเทคโนโลยีไทย-ฝรั่งเศส
- สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา
- สถาบันสหกิจศึกษาและพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไทย-เยอรมัน

3.1.2 หน่วยงานวิทยาเขตปทุมธานี ประกอบด้วย

1) หน่วยงานคณะ

- คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม
- คณะอุตสาหกรรมเกษตร
- คณะวิศวกรรมศาสตร์

2) หน่วยงานสำนัก

- สำนักงานอธิการบดี

- สำนักหอสมุดกลาง
- สำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2.3 หน่วยงานวิทยาเขตระยอง

1) หน่วยงานคณะ

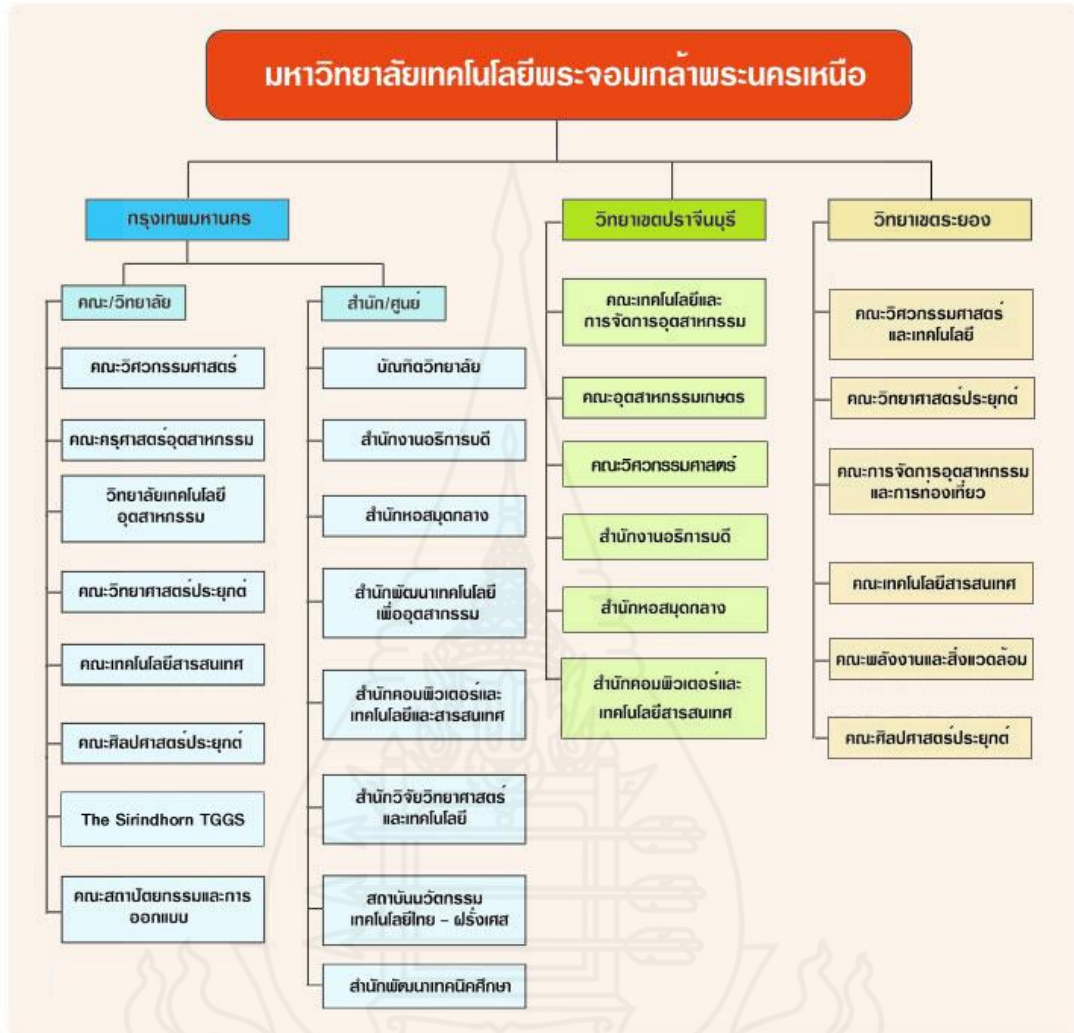
- คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี
- คณะวิทยาศาสตร์พลังงานและสิ่งแวดล้อม
- คณะบริหารธุรกิจและศึกษาทั่วไป

2) หน่วยงานสำนัก

- สำนักงานอธิการบดี



โครงสร้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 โครงสร้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ที่มา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2557) รายงานประจำปี 2556
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ KMUTNB(หน้า25)

3.2 อำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการจัดการศึกษามาเป็นเวลา 55 ปี มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางการศึกษา และผลิตกำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพ และสนับสนุนให้มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ใน

การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนมีการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางวิชาการเพื่อการพัฒนาการศึกษา กับสถาบันการศึกษา ที่มีชื่อเสียงของโลก เพื่อมุ่งสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำระดับนานาชาติ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม การพัฒนาอุตสาหกรรมควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้นักศึกษาและคณาจารย์มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ

ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ. 2550 มาตรา 15 มหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่กระทำการต่างๆตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในมาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิจัย พัฒนา ส่งเสริม และให้บริการทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความใฝ่รู้ ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีในแนวทางสร้างสรรค์ มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข รวมทั้งทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และ ส่งเสริมเอกลักษณ์ของชาติ มาตรา 8 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการโดยยึดหลักการดังต่อไปนี้

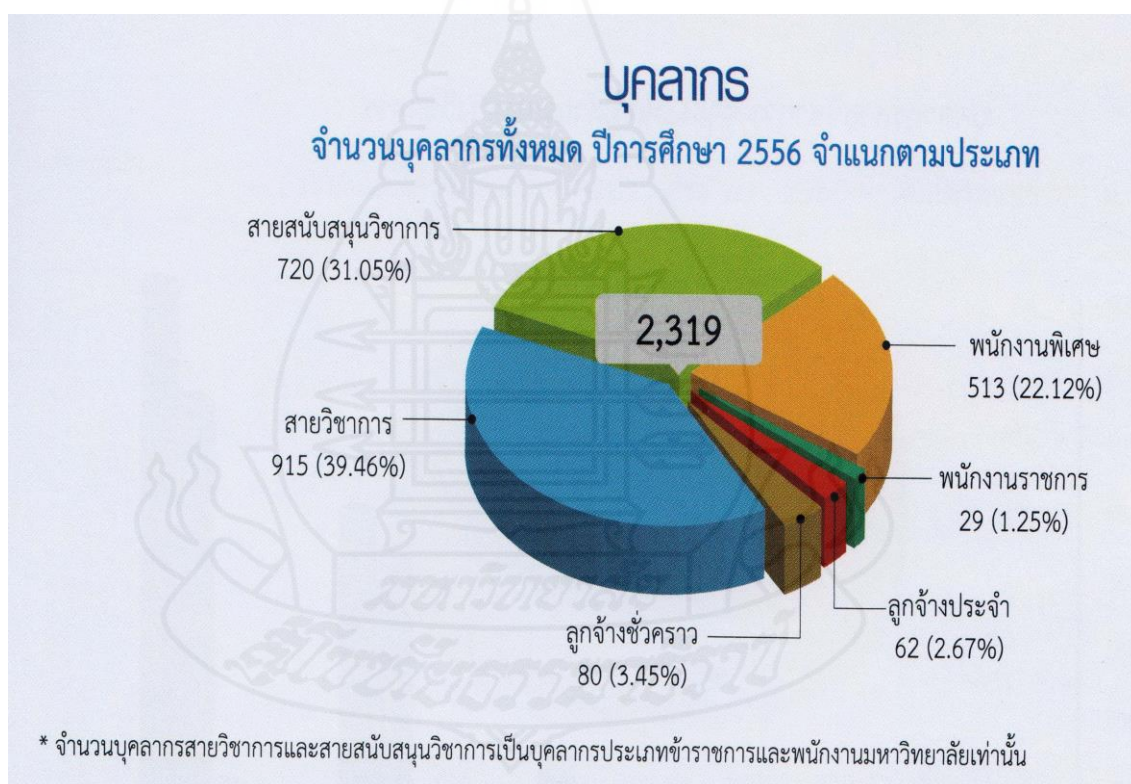
1. การจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดการศึกษาแห่งชาติ
2. การดำเนินนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการอุดมศึกษาที่กำหนดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ
3. ความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น
4. ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
5. ความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการควบคู่ไปกับการมีคุณธรรม
6. การนำความรู้สู่สังคม และการเตือนสติสังคม
7. ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และพร้อมรับผิดชอบ
8. การบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม

ปรัชญา “ พัฒนาค้น พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ”

ปณิธาน “ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิชาการขั้นสูงที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้คู่คุณธรรม เพื่อเป็นผู้พัฒนาและสร้างเทคโนโลยีที่เหมาะสม อันก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ”

วิสัยทัศน์	“มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและ เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ”
พันธกิจ	“ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม”
อัตลักษณ์	“บัณฑิตที่คิดเป็น ทำเป็น”
เอกลักษณ์	“ มจพ. คือมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างสรรค์ประดิษฐกรรมสู่นวัตกรรม”

3.3 อัตรากำลัง



ภาพที่ 2.7 แสดงจำนวนบุคลากรทั้งหมด ปีการศึกษา 2556 จำแนกตามประเภท

ที่มา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2557) รายงานประจำปี 2556
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ KMUTNB (หน้า 103)

จำแนกตามหน่วยงานและประเภท

หน่วย : คน

หน่วยงาน	ประเภทบุคลากร		สายวิชาการ		สายสนับสนุน		พนักงาน ราชการ	ลูกจ้าง ชั่วคราว	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน พิเศษ	รวม
	ช.ย.	พ.ม.*	ช.ย.	พ.ม.*	ช.ย.	พ.ม.*					
คณะวิศวกรรมศาสตร์	60	152	25	50			2	2	9	65	365
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	32	78	19	26			-	5 ***	8	31	199
คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์	43	119	12	27			1	5 ***	2	50	259
คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม	1	61	1	15			1	3 ***	-	38	120
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	22	-	8			1	5 **	-	29	65
คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์	10	36	2	7			-	14 **	-	19	88
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	-	15	-	9			7	-	-	4	35
คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ	-	25	-	11			1	-	-	14	51
วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	36	182	3	35			1	33 ***	10	78	378
บัณฑิตวิทยาลัยวิศวกรรมศาสตรนานาชาติ สิรินธร ไทย-เยอรมัน	-	20	1	29			-	9 ***	-	13	72
บัณฑิตวิทยาลัย	-	-		15			-	-	1	4	20
สำนักงานอธิการบดี	-	-	17	189			9	3 ***	28	78	324
สำนักหอสมุดกลาง	-	-	16	31			-	-	1	18	66
สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา	-	-	7	52			-	-	3	2	64
สำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม	-	-	3	24			-	-	-	4	31
สำนักคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	1	21			-	-	-	19	41
สำนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	-	-	-	12			6	1	-	9	28
สถาบันวิศวกรรมเทคโนโลยีไทย-ฝรั่งเศส	-	-	5	28			-	-	-	8	41
สถาบันสหกิจศึกษาและพัฒนาสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ไทย-เยอรมัน	-	-	-	3			-	-	-	-	3
หอพักนักศึกษา ****	-	-	-	1			-	-	-	22	23
มจพ. วิทยาเขตระยอง	-	23	-	15			-	-	-	7	45
สถานีโทรทัศน์ระบบดิจิตอลเพื่อการศึกษา	-	-	-	-			-	-	-	1	1
รวมทั้งหมด	182	733	112	608			29	80 ***	62	513	2,319
		915		720							

ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556

* ช : ข้าราชการ, พ.ม. : พนักงานมหาวิทยาลัย

** ชาวต่างประเทศ

*** รวมชาวไทยและชาวต่างประเทศ

**** พนักงานพิเศษ หอพักนักศึกษา จำนวน 12 คน ใช้งบประมาณเงินรายได้

ภาพที่ 2.8 แสดงจำนวนบุคลากรทั้งหมด ปีการศึกษา 2556 จำแนกตามหน่วยงาน

ที่มา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2557) รายงานประจำปี 2556

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ KMUTNB (หน้า 103)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ยังไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน แต่มีผู้ศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

จำเริญ จิตรหลัง (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีความสัมพันธ์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ในองค์กรทุกองค์การจะมีผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้นำที่ดี สถานการณ์คน และองค์กรต้องการผู้นำ การพัฒนาบุคคลให้ประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำและช่วยเหลือคนอื่นให้สามารถปฏิบัติเหมือนกับตนเองได้ นับเป็นงานที่ทำทนายอย่างยิ่งของผู้นำด้วยผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรมีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการพัฒนาครูให้เต็มศักยภาพเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนความศรัทธาของครูและชุมชน ตลอดจนความพึงพอใจในงานของครูให้สูงขึ้น

2. บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร ในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้เน้นการกระจายอำนาจเชิงบริหารมาสู่สถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีอิสระสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ และคาดหวังที่จะมีบุคลากรในองค์กรที่มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย จึงทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมสู่บรรยากาศความมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขันในงานวิชาการความมุ่งมั่นในความสำเร็จของครูและนักเรียน ความมีส่วนร่วม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็จะสร้างผลผลิตที่ดียิ่งขึ้น ตลอดเวลาการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษา ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพรวมของสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกยุคปัจจุบัน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะองค์กรที่สามารถคาดคะเนสภาพขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว

จะมีความได้เปรียบในการตั้งรับ ต่อรอง เตรียมพร้อมและหาหนทางในการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

4. โครงสร้างขององค์กร โครงสร้างองค์กร หมายถึง แบบลักษณะวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่องานประสบความสำเร็จ การจัดโครงสร้างขององค์กรในโรงเรียนจะเป็นลักษณะวิธีการปฏิบัติในโรงเรียนที่เกิดจากพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารใช้หลักการของระบบราชการไปใช้ในการบริหารงานนั้น จะมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารแบบต่าง ๆ ขึ้นในองค์กร ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าการจัดโครงสร้างขององค์กรหรือสถานศึกษา มีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรหรือสถานศึกษา ดังนั้นการจัดโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นบรรยากาศที่เปิดเผยและมีความคล่องตัว จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และในที่สุดจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคลต่อสังคม ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยี โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ปัจจุบันทุกโรงเรียนได้จัดหาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารการบริการ การเรียนการสอนและการวิจัยอย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนจะต้องมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่มีความถูกต้องและทันสมัย สอดคล้องการนำมาใช้และใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิดทุกประเภทเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

6. ระบบการจัดการ ปัจจัยด้านการจัดการ เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งโรงเรียนจะต้องพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนควรสนใจให้การดูแลเช่น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบในฝ่ายต่าง ๆ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนากระบวนการนิเทศ การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงาน การประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

7. ความสามารถของบุคลากร ความสามารถ (Capability) ประกอบด้วยการใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์กรในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการหรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือและการประสานงานของบุคคลและทีมงานทุกคน ความสามารถของบุคคลไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร องค์กรประกอบขององค์กร ถือว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้ก็เพราะว่าคนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มี

คุณค่าทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้เข้าใจสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันตลอดจนจัดให้มีระบบการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ การที่องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพและส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. การเสริมแรง การเสริมแรงและการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครูในโรงเรียนรับผิดชอบปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีความสุขเพื่อให้งานทุกงานบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเสริมแรงและการจูงใจอย่างยิ่ง โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ให้โอกาสพัฒนาตนเอง จัดตั้งอำนาจความสะดวกและสภาพแวดล้อมมอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การให้รางวัลที่เป็นสิ่งของหรือกล่าวชมเชยประกาศเกียรติคุณ

สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง สภาพและความต้องการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่า สภาพการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ภาวรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีรูปแบบความคิด และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้านคือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ความต้องการการเป็นองค์กร การเรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ภาวรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับรายด้านดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลการเปรียบเทียบสภาพการเป็นองค์กรการเรียนรู้และความต้องการองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สังกัดสาขางาน และตำแหน่ง พบว่าพนักงานมีสภาพขององค์กรการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกตัวแปร ยกเว้นสาขางานที่สังกัดและมีความต้องการองค์กรการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งภาวรวมและรายด้าน ยกเว้นระดับการศึกษา

ชวลีพร เอี่ยมอำนาจ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มสมาชิกองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ชายแดน ทับเสือ (2548) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน พบว่า 1) ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลางและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการทำงานเชิงรุกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้าราชการที่มีลักษณะงานต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความสนใจอย่างละเอียดถี่ถ้วนของงานและด้านการมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.005 และ 0.03 และข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.02 3) ข้าราชการที่มีอายุและลักษณะแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสนับสนุนให้มีการสอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.02 และ ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000

ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒนกุล (2549) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาล ศูนย์ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านองค์กร ส่วนโครงสร้างการบริหารงาน กลยุทธ์และแผน อยู่ในระดับมาก ส่วนอุปกรณ์และการสนับสนุนจากองค์กร สิ่งแวดล้อมบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านบุคคล การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.90 , 3.80 , 3.78 , 3.56 และ 3.56 ตามลำดับ 2)พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริหาร มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โดยรวมสูงกว่า พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่บริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีการรับรู้ด้านองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พยาบาลวิชาชีพทำหน้าที่บริหารมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลสูงกว่า พยาบาลวิชาชีพที่ทำหน้าที่ด้านบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดวงทิพย์ อวดรัมย์ (2550) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาจากการหาค่าเฉลี่ยจากระดับมากไปหาน้อย ลำดับแรกคือด้านการมีรูปแบบความคิด รองลงมาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้เป็นทีมตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยส่วนบุคคลผู้มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีการรับรู้โดยรวมแตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณารายด้านผู้ที่มีการศึกษาและสถานภาพสมรสที่ต่างกันมีวิสัยทัศน์ร่วมต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายกลุ่มพบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1-5 ปี และ 6-10 ปีมีการรับรู้ในภาพรวมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน และผู้ที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้แตกต่างกัน

วรรณะ บุญบา (2553) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการศึกษาพบว่า 1)การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มประชากรได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของเขตตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ เขต 6 ผลจากการศึกษาพบว่า ร้อยละ 80.06 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49) รองลงมาร้อยละ 12.76 มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49) ร้อยละ 5.18 มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.50 ขึ้นไป) และ ร้อยละ 2.00 มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย(ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49) จำนวนโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดมี 49 โรงเรียน (คิดเป็นร้อยละ 5.04 ของกลุ่มตัวอย่าง) แยกเป็นประถมศึกษา 23 โรงเรียน(คิดเป็นร้อยละ 50.00 ของโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด)

ประถมศึกษา-ขยายโอกาส 13 โรงเรียน (คิดเป็นร้อยละ 25.00 ของโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด) และ โรงเรียนมัธยมศึกษา 13 โรงเรียน (คิดเป็นร้อยละ 25.00 ของโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด) 2) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลจากการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .933 นั่นคือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมต่างอธิบายซึ่งกันและกันได้ คิดเป็นร้อยละ 87.04 ปัจจัยทุกปัจจัยส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามองค์ประกอบหลักด้านต่างๆแตกต่างกัน ดังนี้ 1) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบหลักด้านองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร และปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำ 2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำ และปัจจัยด้านการจูงใจ 3) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร และปัจจัยด้านการจูงใจ ตามลำดับ 4) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำ ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 5) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

คำดวง โรจรัตน์ (2551) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนฟ้าครามนครเทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี จากการศึกษาพบว่า ชุมชนฟ้าครามมีการดำเนินการเป็นไปตามปัจจัยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด 8 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม 3) ปัจจัยด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 4) ปัจจัยด้านการจัดการ 5) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร 6) ปัจจัยด้านระบบองค์กร 7) ปัจจัยด้านบรรยากาศในการทำงาน 8) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ การนำผลที่ได้จากการศึกษาไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์เพื่อนำไปปรับใช้กับชุมชนต่างๆ ควรเลือกปัจจัยให้เหมาะสมกับสภาพหรือลักษณะของชุมชนของตนเองเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อให้การนำไปใช้สามารถประสบผลสำเร็จหรือบรรลุผลตามเป้าหมายมากที่สุด

ราตรี ต๊ะพันธุ์ (2549) ศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร จากการศึกษาพบว่า 1)คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และโดยรวมอยู่ในระดับมากร่วมส่วนด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง 2)คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนเตรียมทหารที่มีหน่วยงานต่างกัน ไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมตามความคิดเห็นของนายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยนายทหารหน่วยฝึกศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่านายทหารหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา 3)คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมและรายด้านตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนเตรียมทหารที่มีระดับชั้นยศต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านทุกด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรสูงกว่านายทหารประทวน 4) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการ โรงเรียนเตรียมทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา รายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่านายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชูเกียรติ บุญงันท์ (2550) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และทุกปัจจัย ได้แก่ เทคโนโลยี องค์กร การบริหาร ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ และการจัดการความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 82 และปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด และปัจจัยด้านการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดโดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านการเรียนรู้

คันทรส แสนวงศ์ (2549) ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 ซึ่งจัดอยู่ใน

ระดับมาก และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ที่ระดับค่อนข้างสูงถึงสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่าแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมาก

จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6 ผลการศึกษาพบว่า 1)การจัดการความรู้ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 1)การค้นหาความรู้ 2)การสร้างความรู้ 3)การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4)การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5)การเข้าถึงความรู้ 6)การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ 7)การเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ที่มีเพศและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมตตา เทพประทุน (2551) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ผลการศึกษาพบว่า 1)ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคมตามความเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2)แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรอบรู้แห่งตน คือ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรได้รับการอบรม ศึกษาดูงาน แสวงหาความรู้ ฝึกฝน พัฒนาวิชาชีพตนเอง สร้างสรรค์ผลงาน เสียสละให้กับส่วนรวม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรฝึกทักษะการคิด สืบค้นข้อมูล เปิดใจกว้างกับงานที่ทำทนาย ปรับรูปแบบวิธีการคิด การปฏิบัติงาน แสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ มีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม แสดงความคิดเห็น วางแผนพัฒนาร่วมกัน นิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ด้านการเรียนรู้ของทีม ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรจัดให้มีประชุมกลุ่มย่อย แสดงความคิดเห็น ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรได้รับการอบรม เชิงปฏิบัติการทักษะการคิดอย่างหลากหลาย ศึกษาดูงาน ปฏิบัติงานตามแผน ระยะเวลาที่กำหนด คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบ ให้กำลังใจในการทำงานซึ่งกันและกัน

พัชรา พันธุ์เจริญ (2546) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่าย การพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษา พบว่า คะแนนเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ใน ระบบสูง บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้แห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะ ผู้นำ การเปลี่ยนของหัวหน้าฝ่ายหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้พัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล

ลือชัย จันทน์ไพบี (2546) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมากและตามความคิดเห็นของครูพบว่า อยู่ระดับ ปานกลาง ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่า อยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์เชิง โครงสร้าง ของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทส ไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิง โครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อ พิจารณาอิทธิพลรวมพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการ จัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2546) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิง

จัดการแบบการจัดการโดยยกเว้นและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมและด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้

สถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริหารความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้

กรรธิดา ถานทองดี (2555) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ประกอบด้วย 6 ปัจจัย เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร,ภาวะผู้นำ,กลยุทธ์องค์กร,เทคโนโลยี,โครงการสร้างองค์กรและการจัดการความรู้ 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) เปรียบเทียบระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ และอายุงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีระดับการศึกษาและสถานภาพทางราชการที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน 4) ปัจจัยภายในองค์กร ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ,ด้านโครงสร้างองค์กร,ด้านภาวะผู้นำ ,ด้านการจัดการความรู้ , ด้านเทคโนโลยี ,ด้านวัฒนธรรม โดยรวมมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันระดับสูง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายถึง หากปัจจัยภายในองค์กรอยู่ระดับมากก็จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากด้วยเช่นกัน

พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์(2551) ศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพของปัจจัยภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง พบว่า สภาพปัจจัยภายในองค์กร โดยภาพรวมมีสภาพอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนปัจจัยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวงพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ส่วนองค์ประกอบด้านการเอื้ออำนาจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด แต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าานครหลวงพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าานครหลวง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน และปัจจัยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ ตามลำดับ ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 9 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการพัฒนาบุคคลและทีมงาน ปัจจัยโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการจูงใจในการทำงาน ปัจจัยการปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน ปัจจัยวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ และปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง ได้ร้อยละ 85

สุภาพร ชูสินธุ์ (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 20-30 ปี เป็นตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ จบการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. มีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการดำเนินงาน ด้านการจัดการ ด้านการจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ และด้านเทคโนโลยี 2) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน 3) ผู้บริหารของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด ควรให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกระดับบริหารงานด้วยความยุติธรรมเสมอภาค จัดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมความรู้รักสามัคคี เพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรเอื้ออาทรต่อกัน

ในกลุ่มผู้ร่วมงาน จัดสวัสดิการสำคัญและจำเป็นเพิ่มเติม จัดฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

เบญจวรรณ ไยสุวรรณ (2544) การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ 2) การเปรียบเทียบสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ตามทฤษฎีของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนางานขององค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานที่ต่างกัน มีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อนันต์ เพชรใหม่ (2547) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ป.ป.ช) ผลการศึกษาพบว่า ทุกตัวแปรที่กำหนดได้ค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ยกเว้นตัวแปรด้านเทคโนโลยีสนับสนุนในเรื่อง เกี่ยวกับสถานที่ห้องประชุมสัมมนา เครื่องมือ-อุปกรณ์สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ค่าเฉลี่ยระดับน้อยในความเห็นของพนักงาน และปรากฏผลวิเคราะห์ในภาพรวมของปัจจัยสนับสนุนที่ก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ 0.54 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช จากมากไปสู่น้อยดังนี้ บรรยากาศสนับสนุน การสร้างและถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรมองค์กร การมอบอำนาจ โครงสร้างที่เหมาะสม และเทคโนโลยีสนับสนุน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา”ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ “เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาปัญหาและเสนอแนะแนวทางสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบวิธีการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบวิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประเภทสายวิชาการ จำนวน 915 คน และ สายสนับสนุน จำนวน 720 คน จำนวนทั้งสิ้น 1,635 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 310 คน กำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan 1970: อ้างใน สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. 2534:176-177) และสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนในตารางที่ 3.1 ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น บุคลากรประเภทสายวิชาการ จำนวน 173 คน บุคลากรประเภทสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 137 คน

ตารางที่ 3.1 การสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน

ประเภทบุคลากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สายวิชาการ	915	173
สายสนับสนุนวิชาการ	720	137
รวม	1,635	310

การแจกแบบสอบถามใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร ระยะเวลาในการทำงาน ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม ความคิดเชิงระบบ เป็นคำถามแบบปลายปิด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.2 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

3.2.1 ศึกษาทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิจัยและตำราที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อคำถามในแบบสอบถาม

3.2.2 ทบทวนระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์และเทคนิคในการออกแบบสอบถาม

3.2.3 สร้างแบบสอบถาม กำหนดเนื้อหาในข้อความให้ครอบคลุมเรื่องที่ทำการศึกษา โดยพิจารณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบข้อเท็จจริงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

4.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity)

4.1.1 โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถามในแต่ละข้อว่า ข้อความ เนื้อหา รายละเอียดตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4.1.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามความเหมาะสมของภาษาในข้อคำถามทุกข้อ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้แก่

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์คันทร แสนวงษ์

วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารงานบุคคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

2) รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ปราการเจริญ

วุฒิการศึกษา ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการสำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

3) รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข

วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและ
สื่อสารการศึกษา

อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

4.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability)

เมื่อผู้วิจัยได้ปรับปรุงเครื่องมือแล้ว จึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้น คำนวณหาค่าอัลฟา โดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach alpha Coefficient) โดยคำนวณจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าความเชื่อมั่น = 0.9653

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ช่วยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามด้วยตนเองพร้อมทั้งชี้วัตถุประสงค์ของการวิจัย ให้เวลาในการตอบแบบสอบถามและเก็บคืนภายหลัง สำหรับระยะเวลาในการดำเนินการและการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้เวลาประมาณ 20 วัน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา ร้อยละ 100 และทำการกรอกข้อมูล หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และประมวลผลต่อไป

1. รวบรวมแบบสอบถามจากการตอบของกลุ่มตัวอย่างมาแล้ว ทำการกำหนดหมายเลขประจำแบบสอบถามเพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูล
2. ทำการลงรหัสแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุดก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาค่าความถี่ และค่าร้อยละ
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดประกอบด้วย ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีส่วนร่วม ด้านเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยสถิติอนุमान โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)
5. วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)
6. วิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด โดยการใช้ความถี่ และรวบรวมจัดกลุ่มข้อมูลในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 4 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนช่วง}} = \frac{(4 - 1)}{4} = 0.75$$

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.26 – 4.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.25	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.76 – 2.50	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.75	หมายถึง	น้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ตอนที่ 3 ข้อมูลระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

(n = 310)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	114	36.8
หญิง	196	63.2
รวม	310	100

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 เป็นหญิง จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามอายุ

(n = 310)		
อายุ	จำนวน	ร้อยละ
19-28 ปี	42	13.5
29-38 ปี	115	37.1
39-48 ปี	96	31.0
49 ปีขึ้นไป	57	18.4
รวม	310	100

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม อายุ 29-38 ปี มากที่สุด จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 37.1 รองลงมาอายุ 38-48 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 อายุ 49 ปีขึ้นไป จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 และอายุ 19-28 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 310)		
ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	8.3
ปริญญาตรี	93	30.0
ปริญญาโท	184	59.4
ปริญญาเอก	7	2.3
รวม	310	100

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 ต่ำกว่า

ปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และ ปริญญาเอก จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามประเภทของบุคลากร

(n = 310)		
ประเภทของบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
สายวิชาการ	173	55.8
สายสนับสนุน	137	44.2
รวม	310	100

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดเป็นบุคลากรประเภทสายวิชาการ จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 รองลงมา เป็นบุคลากรประเภทสายสนับสนุน จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

(n = 310)		
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	10	3.2
1-10 ปี	130	41.9
11-20 ปี	122	39.4
20 ปีขึ้นไป	48	15.5
รวม	310	100

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-10 ปี มากที่สุดจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9 รองลงมา 11-20 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 20 ปีขึ้นไป จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 และ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ข้อมูลปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.6 แสดง ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายด้านและภาพรวม

(n = 310)

ปัจจัยด้านองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
กลยุทธ์องค์กร	2.98	0.548	มาก
โครงสร้างองค์กร	2.95	0.538	มาก
ภาวะผู้นำ	2.95	0.534	มาก
วัฒนธรรมองค์กร	2.94	0.555	มาก
รวม	2.96	0.471	มาก

จากตารางแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.471 เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.98) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.548 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.94) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.555

ตารางที่ 4.7 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร
ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า-
พระนครเหนือ จำแนกรายข้อตามกลยุทธ์องค์กร

(n = 310)

กลยุทธ์องค์กร	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด กลยุทธ์ร่วมกันภายในหน่วยงาน	63 (20.3)	180 (58.1)	58 (18.7)	9 (2.9)	2.96	0.712	มาก
2. หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมี โอกาสเสนอความคิดเห็นใน การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	54 (17.4)	188 (60.6)	59 (19.0)	9 (2.9)	2.93	0.690	มาก
3. หน่วยงานให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	74 (23.9)	199 (64.2)	31 (10.0)	6 (1.9)	3.10	0.368	มาก
4. หน่วยงานมอบหมายงานที่สร้าง โอกาสการเรียนรู้	65 (21.0)	202 (65.2)	35 (11.3)	8 (2.6)	3.05	0.652	มาก
5. บุคลากรทุกคนได้รับทราบ เหตุการณ์ ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงานอย่าง ต่อเนื่อง	53 (17.1)	181 (58.4)	69 (22.3)	7 (2.3)	2.90	0.690	มาก
รวม					2.98	0.548	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับกลยุทธ์องค์กรโดยรวม
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
ได้แก่ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย 3.10) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ
ที่สุด ได้แก่ บุคลากรทุกคนได้รับทราบเหตุการณ์ ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก
หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 2.90)

ตารางที่ 4.8 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร
ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า-
พระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามโครงสร้างองค์กร

(n = 310)

โครงสร้างองค์กร	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.หน่วยงานมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ตามโครงสร้างที่ชัดเจน	85 (27.4)	172 (55.5)	44 (14.2)	9 (2.9)	3.07	0.727	มาก
2.หน่วยงานมีการจัดบุคลากรใน ตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ	72 (23.2)	188 (60.6)	40 (12.9)	10 (3.2)	3.04	0.700	มาก
3.การติดต่อสื่อสารในหน่วยงานมี ความคล่องตัว	53 (17.1)	191 (61.6)	59 (19.0)	7 (2.3)	2.94	0.670	มาก
4.ท่านมีอิสระในการตัดสินใจ ในงานที่รับผิดชอบ	52 (16.8)	207 (66.8)	41 (13.2)	10 (3.2)	2.97	0.655	มาก
5.หน่วยงานมีการปรับลด ขนาดองค์กรอย่างเหมาะสม	35 (11.3)	178 (57.4)	86 (27.7)	11 (3.5)	2.76	0.692	มาก
รวม					2.95	0.538	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร
โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.07) และข้อ
ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ หน่วยงานมีการปรับลดขนาดองค์กรอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 2.76)

ตารางที่ 4.9 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า-พระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามภาวะผู้นำ

(n = 310)

ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1.ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน	71 (22.9)	185 (59.7)	52 (16.8)	2 (0.6)	3.05	0.649	มาก
2.ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในเรื่องความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ	54 (17.4)	204 (65.8)	47 (15.2)	5 (1.6)	2.99	0.626	มาก
3.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	45 (14.5)	198 (63.9)	58 (18.7)	9 (2.9)	2.90	0.663	มาก
4.ผู้บริหารปฏิบัติตนให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารและยึดมั่นเป็นแบบอย่าง	43 (13.9)	206 (66.5)	51 (16.5)	11 (3.5)	2.92	0.649	มาก
5.ผู้บริหารมีการประสานงานให้แต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	45 (14.5)	206 (66.5)	51 (16.5)	8 (2.6)	2.93	0.640	มาก
รวม					2.95	0.534	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.05) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติตนให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารและยึดมั่นเป็นแบบอย่าง (ค่าเฉลี่ย 2.90)

ตารางที่ 4.10 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย
ด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายชื่อตามวัฒนธรรมองค์กร

(n = 310)

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.หน่วยงานของท่านมีการ แลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ	59 (19.0)	176 (56.8)	69 (22.3)	6 (1.9)	2.93	0.698	มาก
2.หน่วยงานมีการให้คำปรึกษาใน เรื่องของการทำงาน	59 (19.0)	196 (63.2)	49 (15.8)	6 (1.9)	2.99	0.654	มาก
3.หน่วยงานมีการเน้นคุณธรรมนำ ความรู้	53 (17.1)	203 (65.5)	48 (15.5)	6 (1.9)	2.98	0.636	มาก
4.หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการ เรียนรู้นอกกรอบ	45 (14.5)	192 (61.9)	61 (19.7)	12 (3.9)	2.87	0.694	มาก
5.หน่วยงานมีการส่งเสริมระบบ การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	51 (16.5)	207 (66.8)	46 (14.8)	6 (1.9)	2.98	0.625	มาก
รวม					2.94	0.555	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่
หน่วยงานมีการให้คำปรึกษาในเรื่องของการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.99) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่
หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้นอกกรอบ (ค่าเฉลี่ย 2.87)

ตอนที่ 3 ข้อมูลระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และ ความคิดเชิงระบบ

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยภาพรวม

(n = 310)

ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความรอบรู้แห่งตน	3.09	0.447	มาก
แบบแผนความคิดอ่าน	3.16	0.467	มาก
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.12	0.485	มาก
การเรียนรู้เป็นทีม	3.15	0.510	มาก
ความคิดเชิงระบบ	3.17	0.457	มาก
รวม	3.14	0.366	มาก

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเห็นระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (ค่าเฉลี่ย 3.17) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (ค่าเฉลี่ย 3.09)

ตารางที่ 4.12 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระดับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
จำแนกรายข้อตามความรอบรู้แห่งตน

(n = 310)

ความรอบรู้แห่งตน	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ท่านได้รับโอกาสให้เข้าฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง อย่างต่อเนื่อง	71 (22.9)	178 (57.4)	53 (17.1)	8 (2.6)	3.01	0.711	มาก
2. ท่านเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	75 (24.2)	212 (68.4)	22 (7.1)	1 (0.3)	3.16	0.547	มาก
3. ท่านมีความสนใจในการเรียนรู้ งานของฝ่ายอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้อง กับงานของท่าน	53 (17.1)	182 (58.7)	71 (22.9)	4 (1.3)	2.92	0.668	มาก
4. การเรียนรู้ของท่านไม่จำกัดแต่เพียง ภายในหน่วยงานเท่านั้น	75 (24.2)	204 (65.8)	28 (9.0)	3 (1.0)	3.13	0.595	มาก
5. ท่านกับเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้และ ข้อมูลใหม่ๆอยู่เสมอ	73 (23.5)	196 (63.2)	38 (12.3)	3 (1.0)	3.09	0.624	มาก
รวม					3.09	0.447	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือตามความรอบรู้แห่งตน โดยรวม
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่
ท่านเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.16) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
ได้แก่ ท่านมีความสนใจในการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับการงานของท่าน (ค่าเฉลี่ย 2.92)

ตารางที่ 4.13 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายข้อตามแบบแผนความคิดอ่าน

(n = 310)

แบบแผนความคิดอ่าน	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในงานของท่านได้	98 (31.6)	200 (64.5)	10 (3.2)	2 (0.6)	3.27	0.549	มาก
2. ท่านมีการปรับรูปแบบวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา	82 (26.5)	206 (66.5)	22 (7.1)	0 (0.0)	3.19	0.547	มาก
3. เมื่อท่านได้รับข้อมูล หรือความรู้ใหม่ๆ ท่านจะพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจนำไปปฏิบัติ	79 (25.5)	209 (67.4)	21 (6.8)	1 (0.3)	3.18	0.551	มาก
4. ท่านสามารถปรับแนวความคิด หรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้	69 (22.3)	214 (69.0)	24 (7.7)	3 (1.0)	3.13	0.569	มาก
5. ท่านสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นพร้อมปรับความคิดเห็นของตนให้เข้ากับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานได้ โดยการคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ	89 (28.7)	178 (57.4)	41 (13.2)	2 (0.6)	3.14	0.653	มาก
รวม					3.16	0.467	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือตามแบบแผนความคิดอ่านโดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในงานของท่านได้ (ค่าเฉลี่ย 3.27) และข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ท่านสามารถปรับแนวความคิด หรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ (ค่าเฉลี่ย 3.13)

ตารางที่ 4.14 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
จำแนกรายข้อตามการมีวิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก		น้อย				
	มากที่สุด			ที่น้อยที่สุด			
1.หน่วยงานของท่านมี การประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึง วิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	84 (27.1)	186 (60.0)	38 (12.3)	2 (0.6)	3.14	0.634	มาก
2. ท่านมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ขององค์กรเป็นอย่างดี	68 (21.9)	212 (68.4)	28 (9.0)	2 (0.6)	3.12	0.568	มาก
3.ท่านยึดถือวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และการประสานงานกันเพื่อก้าวไป ให้ถึงเป้าหมาย	75 (24.2)	207 (66.8)	28 (9.0)	0 (0.0)	3.15	0.557	มาก
4.หน่วยงานของท่านมีการประชุมหารือ เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ	70 (22.6)	198 (63.9)	33 (10.6)	9 (2.9)	3.06	0.668	มาก
5.การทำงานของท่านสอดคล้องกับ แนวทางที่องค์กรกำหนดไว้	84 (27.1)	196 (63.2)	27 (8.7)	3 (1.0)	3.16	0.609	มาก
รวม					3.12	0.485	มาก

(n = 310)

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือตามการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การทำงานของท่านสอดคล้องกับแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.16) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการประชุมหรือเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.06)

ตารางที่ 4.15 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายข้อตามการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
1.ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานและแก้ไขปัญหา ร่วมกันเป็นทีม	80 (25.8)	184 (59.4)	38 (12.3)	8 (2.6)	3.08	0.692	มาก
2. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ในการทำงานร่วมกัน	81 (26.1)	180 (58.1)	44 (14.2)	5 (1.6)	3.09	0.679	มาก
3.ท่านให้การยอมรับความสามารถ ของเพื่อนร่วมงาน	91 (29.4)	197 (63.5)	21 (6.8)	1 (0.3)	3.22	0.572	มาก
4.ท่านสามารถทำงานร่วมกับทีมงาน ของท่านได้เป็นอย่างดี	81 (26.1)	209 (67.4)	18 (5.8)	2 (0.6)	3.19	0.557	มาก
5.ท่านมีความคิดว่าการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา อย่างแท้จริง	93 (30.0)	192 (61.9)	23 (7.4)	2 (0.6)	3.21	0.597	มาก
รวม					3.15	0.510	มาก

(n = 310)

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือตามการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านให้การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.22) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.08)

ตารางที่ 4.16 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกรายข้อตามความคิดเห็นเชิงระบบ

ความคิดเห็นเชิงระบบ	ระดับความคิดเห็น				\bar{X}	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด			
	(n = 310)						
1. ท่านมีความตระหนักถึงการเชื่อมโยง แผนงานต่างๆ ให้สัมพันธ์กัน	92 (29.7)	192 (61.9)	26 (8.4)	0 (0.0)	3.21	0.580	มาก
2. ท่านสามารถกำหนดขอบเขตของ ระบบการทำงานและขอบเขตของเวลา ในการทำงานอย่างเหมาะสมและชัดเจน	74 (23.9)	212 (68.4)	22 (7.1)	2 (0.6)	3.15	0.559	มาก
3. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับ ความสำคัญอย่างเป็นระบบ สามารถ ตรวจสอบรายละเอียดได้	84 (27.1)	209 (67.4)	16 (5.2)	1 (0.3)	3.21	0.540	มาก
4. การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายมี ความสอดคล้องกับแผนงานและ เป้าหมายขององค์กร	77 (24.8)	201 (64.8)	31 (10.0)	1 (0.3)	3.14	0.585	มาก
5. ท่านมีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนา งานของท่านอยู่เสมอ	75 (24.2)	207 (66.8)	25 (8.1)	3 (1.0)	3.14	0.585	มาก
รวม					3.17	0.457	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือตามความคิดเชิงระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านมีความตระหนักถึงการเชื่อมโยงแผนงานต่างๆ ให้สัมพันธ์กัน, ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ (ค่าเฉลี่ย 3.21) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร, ท่านมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานของท่านอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.14)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression analysis) ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์ Multiple Regression ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปัจจัยด้านองค์กร	β	Std.Error	t-test	Sig.t
กลยุทธ์องค์กร	0.088	0.042	2.096	0.037*
โครงสร้างองค์กร	0.199	0.044	4.542	0.000*
ภาวะผู้นำ	0.107	0.043	2.459	0.014*
วัฒนธรรมองค์กร	0.146	0.041	3.539	0.000*
Constant	1.543	0.096	16.079	0.000*
R ²	0.486			
N	310			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จทั้ง 4 ปัจจัยสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้ร้อยละ 48.6 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาจำแนกตามปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรส่งผลมากที่สุด ขณะที่ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กรส่งผลน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ดังนี้

ตารางที่ 4.18 การทดสอบค่าที (t-test) ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำแนกตามประเภทบุคลากร

องค์กรแห่งการเรียนรู้	สายวิชาการ		สายสนับสนุน		t	sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ความรอบรู้แห่งตน	3.13	0.379	3.05	0.519	1.607	0.109
แบบแผนความคิดอ่าน	3.19	0.434	3.13	0.506	1.160	0.247
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.21	0.435	3.02	0.527	3.047	0.001*
การเรียนรู้เป็นทีม	3.23	0.440	3.07	0.578	2.753	0.006*
ความคิดเชิงระบบ	3.26	0.422	3.07	0.479	3.747	0.000*
รวมเฉลี่ย	3.20	0.302	3.06	0.423	3.240	0.001

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นถึงประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบพบว่า ประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกัน

ทั้งนี้ในภาพรวม บุคลากรสายวิชาการมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ในด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและหาข้อสรุป

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจัยด้านองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวนความเห็น
ด้านกลยุทธ์องค์กร	16
ด้านโครงสร้างองค์กร	16
ด้านภาวะผู้นำ	18
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	20
ด้านการรอบรู้แห่งตน	16
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	12
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	14
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	15
ด้านความคิดเชิงระบบ	9
รวม	136

จากตารางที่ 4.19 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น โดยรวม จำนวน 136 ความเห็น โดยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านวัฒนธรรมองค์กร มากที่สุด จำนวน 20 ความเห็น รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 18 ความเห็น ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านความรอบรู้แห่งตน จำนวน 16 ความเห็น ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 15 ความเห็น ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 14 ความเห็น ด้านแบบแผนความคิดอ่าน จำนวน 12 ความเห็น และ ด้านความคิดเชิงระบบ จำนวน 9 ความเห็น

ตารางที่ 4.20 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เรื่อง ปัจจัยด้านองค์กร

ปัจจัยด้านองค์กร	จำนวนความเห็น
ด้านกลยุทธ์องค์กร	16
ด้านโครงสร้างองค์กร	16
ด้านภาวะผู้นำ	18
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	20
รวม	70

จากตารางที่ 4.20 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้นในเรื่อง ปัจจัยด้านองค์กร โดยภาพรวม จำนวน 70 ความเห็น โดยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านวัฒนธรรมองค์กร มากที่สุด จำนวน 20 ความเห็น รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ จำนวน 18 ความเห็น ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์องค์กร จำนวน 16 ความเห็น

ตารางที่ 4.21 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
เรื่อง ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวนความเห็น
ด้านการรอบรู้แห่งตน	16
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	12
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	14
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	15
ด้านความคิดเชิงระบบ	9
รวม	66

จากตารางที่ 4.21 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นใน
เรื่อง ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม จำนวน 66 ความเห็น โดยมีข้อเสนอแนะ
เกี่ยวกับด้านด้านการรอบรู้แห่งตนมากที่สุด จำนวน 16 ความเห็น รองลงมาคือ ด้านด้านการเรียนรู้
เป็นทีม จำนวน 15 ความเห็น ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 14 ความเห็น ด้านแบบแผนความคิด
อ่าน จำนวน 12 ความเห็น

ตารางที่ 4.22 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ด้านกลยุทธ์องค์กร

ด้านกลยุทธ์องค์กร	จำนวน ความเห็น
1.บุคลากรทุกสายงานควรมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	5
2.ทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ และทำประชาคมติ เพื่อให้ บุคลากรทุกคนรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม	2
3.วางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มองเห็นเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	2
4. เมื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรแล้วควรดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย	1
5.ต้องทำตามแนวคิดของบริษัทจึงจะได้ผลที่มีประสิทธิภาพ	1
6.หน่วยงานควรมีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และ เผยแพร่ให้บุคลากรทุกภาคส่วนทราบ และตระหนักในการร่วมกัน ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร	3
7.ต้องมีแผนระยะยาวและต่อเนื่อง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ตลอดเวลา	2
รวม	16

จากตารางที่ 4.22 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
ด้านกลยุทธ์องค์กร โดยรวมจำนวน 16 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 5
ความเห็น เสนอว่า บุคลากรทุกสายงานควรมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้เกิด
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รองลงมา จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า หน่วยงานควรมี
การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และเผยแพร่ให้บุคลากรทุกภาคส่วนทราบ และ
ตระหนักในการร่วมกันดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร จำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า ทุกคน
ในองค์กรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ และทำประชาคมติ เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม
วางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มองเห็นเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ต้องมีแผนระยะยาวและต่อเนื่อง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ตลอดเวลา จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า เมื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรแล้วควรดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย และต้องทำตามแนวคิดของบริษัทจึงจะได้ผลที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.23 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านโครงสร้างองค์กร

ด้านโครงสร้างองค์กร	จำนวน ความเห็น
1.ควรมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน	4
2.จัดบุคลากรให้เหมาะสมตาม โครงสร้างการบริหารงาน	6
3.ควรปรับลดขนาดองค์กรให้เล็กลง แต่สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	2
4.ควรมีการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	1
5.พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3
รวม	16

จากตารางที่ 4.23 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมจำนวน 16 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 6 ความเห็น เสนอว่า จัดบุคลากรให้เหมาะสมตามโครงสร้างการบริหารงาน รองลงมา จำนวน 4 ความเห็น เสนอว่า ควรมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและบุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า ควรปรับลดขนาดองค์กรให้เล็กลง แต่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า ควรมีการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ	จำนวน ความเห็น
1. ผู้นำที่ดีควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน โปร่งใส มีคุณธรรมและ จริยธรรมในการบริหารงาน	13
2. หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีภาวะผู้นำตามความสามารถ ของแต่ละบุคคลด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	5
รวม	18

จากตารางที่ 4.24 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้นด้าน
ภาวะผู้นำ โดยรวมจำนวน 18 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 13 ความเห็น เสนอ
ว่า ผู้นำที่ดีควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน
รองลงมา จำนวน 5 ความเห็น เสนอว่า หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีภาวะผู้นำตาม
ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	จำนวน ความเห็น
1. ควรสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานทุกหน่วยงาน รู้สึกถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน	7
2. ควรมีระบบการสอนงาน	2
3. ควรส่งเสริม สนับสนุน และปลูกฝังเรื่องวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4
4. ส่งเสริมเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	5
5. ควรเป็นสังคมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่	2
รวม	20

จากตารางที่ 4.25 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้นด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมจำนวน 20 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 7 ความเห็น เสนอว่า ควรสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานทุกหน่วยงาน รู้สึกถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน รองลงมา จำนวน 5 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 4 ความเห็น เสนอว่า ควรส่งเสริม สนับสนุน และปลูกฝังเรื่องวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และจำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า ควรมีระบบการสอนงาน ควรเป็นสังคมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่

ตารางที่ 4.26 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านความรู้แห่งตน

ด้านความรู้แห่งตน	จำนวน ความเห็น
1. ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาทางเลือกใหม่ๆ เพื่อชื่อเสียงขององค์กร	1
2. หน่วยงานให้การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสใฝ่หาความรู้ เพิ่มเติม	3
3. จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในที่เป็นเวทีใหญ่	11
4. พัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ และทันต่อ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	1
รวม	16

จากตารางที่ 4.26 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้นด้าน
ความรู้แห่งตน โดยรวมจำนวน 16 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 11
ความเห็น เสนอว่า จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในที่เป็นเวทีใหญ่ รองลงมา
จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า หน่วยงานให้การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสใฝ่หาความรู้
เพิ่มเติม จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาทางเลือกใหม่ๆ เพื่อชื่อเสียงขององค์กร
พัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ และทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.27 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	จำนวน ความเห็น
1. ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่าย เพื่อแสดงความคิดเห็นของบุคลากร	4
2. ควรมีการประเมินตนเองและให้เพื่อนร่วมงานประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงแบบแผนความคิดอ่าน และนำมาปรับปรุงตนเอง	8
รวม	12

จากตารางที่ 4.27 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้าน แบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมจำนวน 12 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 8 ความเห็น เสนอว่า ควรมีการประเมินตนเองและให้เพื่อนร่วมงานประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงแบบแผนความคิดอ่าน และนำมาปรับปรุงตนเอง รองลงมา จำนวน 4 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่าย เพื่อแสดงความคิดเห็นของบุคลากร

ตารางที่ 4.28 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	จำนวน ความเห็น
1. ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีความคิดที่จะกระทำสิ่งดีๆ เพื่อองค์กร	1
2. สนับสนุนการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	1
3. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	6
4. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เป็นประจักษ์ในการมีวิสัยทัศน์ในแต่ละคนก่อน เพื่อนำมาใช้ร่วมกัน จะทำให้เข้าใจและเป็นไปในทางเดียวกัน	1
5. มีเวทีกลางเพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงวิสัยทัศน์ของตน เพื่อปรับให้สอดคล้องกับเรื่องงาน	3
6. ต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม	1
7. สร้างแรงศรัทธาบุคลากรให้ผูกพันกับองค์กร	1
รวม	14

จากตารางที่ 4.28 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมจำนวน 14 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 6 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร รองลงมา จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า มีเวทีกลางเพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงวิสัยทัศน์ของตน เพื่อปรับให้สอดคล้องกับเรื่องงาน จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีความคิดที่จะกระทำสิ่งดีๆ เพื่อองค์กร สนับสนุนการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เป็นประจักษ์ในการมีวิสัยทัศน์ในแต่ละคนก่อน เพื่อนำมาใช้ร่วมกัน จะทำให้เข้าใจและเป็นไปในทางเดียวกัน ต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม สร้างแรงศรัทธาบุคลากรให้ผูกพันกับองค์กร

ตารางที่ 4.29 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	จำนวน ความเห็น
1. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประสานสายสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ	3
2. จัดอบรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อเป็นประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	4
3. มีการกำหนดเป้าหมายในองค์กรในลักษณะการทำงานเป็นทีม	2
4. สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	5
5. บุคลากรต้องเชื่อมั่นว่าความสามารถของทีมมีค่ามากกว่าความสามารถของบุคคล	1
รวม	15

จากตารางที่ 4.29 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมจำนวน 15 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 5 ความเห็น เสนอว่า สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รองลงมา จำนวน 4 ความเห็น เสนอว่า จัดอบรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อเป็นประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประสานสายสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ จำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า มีการกำหนดเป้าหมายในองค์กรในลักษณะการทำงานเป็นทีม และ จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า บุคลากรต้องเชื่อมั่นว่าความสามารถของทีมมีค่ามากกว่าความสามารถของบุคคล

ตารางที่ 4.30 แสดงจำนวนข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ด้านความคิดเชิงระบบ

ด้านความคิดเชิงระบบ	จำนวน ความเห็น
1. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มองการไกลเพื่อโอกาสของอนาคต	2
2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในความคิดเชิงระบบ และ ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในการทำงาน	3
3. บุคลากรต้องคิดให้ทันสถานการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก	4
รวม	9

จากตารางที่ 4.30 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น
ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมจำนวน 9 ความเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุดจำนวน 4
ความเห็น เสนอว่า บุคลากรต้องคิดให้ทันสถานการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก รองลงมา
จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในความคิดเชิงระบบ และ
ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในการทำงาน จำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลที่
มองการไกลเพื่อโอกาสของอนาคต

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประเภทสายวิชาการ จำนวน 915 คน และ สายสนับสนุน จำนวน 720 คน จำนวนทั้งสิ้น 1,635 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556)

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 310 คน กำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางของ

Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan 1970 : อ้างใน สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ 2534:176-177) และสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนได้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 173 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 137 คน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

1.2.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1) การหาความเที่ยงตรง (Validity)

(1) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถามในแต่ละข้อว่า ข้อความ เนื้อหารายละเอียด ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

(2) นำแบบสอบถามที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถาม

2) การหาความเชื่อมั่น (Reliability)

เมื่อผู้วิจัยได้ปรับปรุงเครื่องมือแล้ว จึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน จากนั้น คำนวณหาค่าอัลฟา โดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach alpha Coefficient) โดยคำนวณจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้ค่าความเชื่อมั่น = 0.9653

1.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 1 – 20 พฤษภาคม 2557 โดยทำขอความร่วมมือจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และผู้ช่วยวิจัย ได้ติดตามขอรับแบบสอบถามคืน รวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้รับคืนทั้งสิ้น 310 ฉบับ หรือร้อยละ 100

1.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาจากทุกชุดก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาค่าความถี่ และค่าร้อยละ
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 3) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดประกอบด้วย ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีส่วนร่วม ด้านเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- 4) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยสถิติอนุमान โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)
- 5) วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)
- 6) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคำถามปลายเปิด โดยการใช้ความถี่ และรวบรวมจัดกลุ่มข้อมูล

1.3 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า

1.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จำนวน 310 คน ส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 196 คน (ร้อยละ 63.2) มีอายุ 29-38 ปี จำนวน 115 คน (ร้อยละ 37.1) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 184 คน (ร้อยละ 59.4) เป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 173 คน (ร้อยละ 55.8) และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี (ร้อยละ 41.9)

1.3.2 สรุปผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

1) วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

(1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.14) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก คือความคิดเชิงระบบ (ค่าเฉลี่ย 3.17) รองลงมาคือแบบแผนความคิดอ่าน (ค่าเฉลี่ย 3.16) ส่วนด้านที่อยู่ในระดับน้อย คือด้านการเรียนรู้เป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.15) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (ค่าเฉลี่ย 3.12) และด้านความรู้แห่งตน (ค่าเฉลี่ย 3.09) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

ความรู้แห่งตน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.09) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 3.16) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ท่านมีความสนใจในการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับการงานของท่าน (ค่าเฉลี่ย 2.92)

แบบแผนความคิดอ่าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.16) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในงานของท่านได้ (ค่าเฉลี่ย 3.27) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ท่านสามารถปรับแนวความคิดหรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ (ค่าเฉลี่ย 3.13)

การมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.12) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การทำงานของท่านสอดคล้องกับแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.16) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการประชุมหารือเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.06)

การเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.15) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านให้การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.22) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นทีม (ค่าเฉลี่ย 3.08)

ความคิดเชิงระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.17) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านมีความตระหนักถึงการเชื่อมโยงแผนงานต่างๆให้สัมพันธ์กันและท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ

สามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ (ค่าเฉลี่ย 3.21) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กรและ ท่านมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานของท่านอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.14)

2) วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

(1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การ

พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.98) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.94) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์องค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ย 3.10) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ บุคลากรทุกคนได้รับทราบเหตุการณ์ ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 2.90)

2) ด้านโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.95) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.07) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการปรับลดขนาดองค์กรอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 2.76)

3) ด้านภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.95) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.05) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ย 2.90)

4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการให้คำปรึกษาในเรื่องของการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 2.99) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้นอกกรอบ (ค่าเฉลี่ย 2.87)

(2) ผลของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลกระทบต่อกรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 48.6 เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

3) วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ผลการศึกษาพบว่า ประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โดยเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบพบว่า ประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกัน โดยบุคลากรสายวิชาการ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในภาพรวมสูงกว่าบุคลากรสายสนับสนุน

4) วัตถุประสงค์ข้อ 4 เสนอแนะแนวทางสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยรวม จำนวน 136 ความเห็น โดยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด จำนวน 20 ความเห็น รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำจำนวน 18 ความเห็น ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านความรู้แห่งตน จำนวน 16 ความเห็น ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำนวน 15 ความเห็น ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 14 ความเห็น ด้านแบบแผนความคิดอ่าน จำนวน 12 ความเห็น และด้านความคิดเชิงระบบ จำนวน 9 ความเห็น หากพิจารณารายด้าน พบว่า

(1) ด้านกลยุทธ์องค์กร กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านกลยุทธ์องค์กร โดยรวมจำนวน 16 ความเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 5 ความเห็น เสนอว่า บุคลากรทุกสายงานควรมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รองลงมา จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า หน่วยงานควรมีการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และเผยแพร่ให้บุคลากรทุกภาคส่วนทราบ และตระหนักในการร่วมกันดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร จำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า ทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ และทำประชาคม เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้สึกถึงความมีส่วนร่วม วางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มองเห็นเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ต้องมีแผนระยะ

ยาวและต่อเนื่อง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ตลอดเวลา จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า เมื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรแล้วควรดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย และต้องทำตาม แนวคิดของบริษัทจึงจะได้ผลที่มีประสิทธิภาพ

(2) ด้านโครงสร้างองค์กร กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวม จำนวน 16 ความเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 6 ความเห็น เสนอว่า จัดบุคลากรให้เหมาะสมตามโครงสร้างการบริหารงาน รองลงมา จำนวน 4 ความเห็น เสนอว่า ควรมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและบุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ จำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า ควรปรับลดขนาดองค์กรให้เล็กลง แต่สามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และ จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า ควรมีการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อจัดสรรบุคลากร ให้เหมาะสมกับงาน

(3) ด้านภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านภาวะ ผู้นำโดยรวม จำนวน 18 ความเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 13 ความเห็น เสนอว่า ผู้นำที่ ดีควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน รองลงมา จำนวน 5 ความเห็น เสนอว่า หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีภาวะผู้นำตามความสามารถ ของแต่ละบุคคลด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม จำนวน 20 ความเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 7 ความเห็น เสนอว่า ควรสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานทุกหน่วยงาน รู้สึกถึงความสำคัญของวัฒนธรรม องค์กรที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน รองลงมา จำนวน 5 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 4 ความเห็น เสนอว่า ควรส่งเสริม สนับสนุน และปลูกฝังเรื่องวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และ จำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า ควรมีระบบการสอนงาน ควรเป็นสังคมาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้าน วิชาการเป็นส่วนใหญ่

(5) ด้านความรู้แห่งตน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านความรู้แห่งตน โดยรวม จำนวน 16 ความเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 11

ความเห็น เสนอว่า จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในที่เป็นเวทีใหญ่ รองลงมา จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า หน่วยงานให้การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสไปหาความรู้เพิ่มเติม จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาทางเลือกใหม่ๆ เพื่อชื่อเสียงขององค์กร พัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ และทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

(6) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวม จำนวน 12 ความเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 8 ความเห็น เสนอว่า ควรมีการประเมินตนเองและให้เพื่อนร่วมงานประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงแบบแผนความคิดอ่าน และนำมาปรับปรุงตนเอง รองลงมา จำนวน 4 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่าย เพื่อแสดงความคิดเห็นของบุคลากร

(7) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมจำนวน 14 ความเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 6 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร รองลงมา จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า มีเวทีกลางเพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงวิสัยทัศน์ของตน เพื่อปรับให้สอดคล้องกับเรื่องงาน จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรมีความคิดที่จะกระทำสิ่งดีๆ เพื่อองค์กร สนับสนุนการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เป็นประจักษ์ในการมีวิสัยทัศน์ในแต่ละคนก่อน เพื่อนำมาใช้ร่วมกัน จะทำให้เข้าใจและเป็นไปในทางเดียวกัน ต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม สร้างแรงศรัทธาบุคลากรให้ผูกพันกับองค์กร

(8) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมจำนวน 15 ความเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุด จำนวน 5 ความเห็น เสนอว่า สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รองลงมา จำนวน 4 ความเห็น เสนอว่า จัดอบรมการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อเป็นประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อประสานสายสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ จำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า มีการกำหนดเป้าหมายในองค์กรในลักษณะการทำงานเป็นทีม และ จำนวน 1 ความเห็น เสนอว่า บุคลากรต้องเชื่อมั่นว่าความสามารถของทีมมีค่ามากกว่าความสามารถของบุคคล

(9) ด้านความคิดเชิงระบบ กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมจำนวน 9 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะมากที่สุดจำนวน 4 ความเห็น เสนอว่า บุคลากรต้องคิดให้ทันสถานการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก รองลงมาจำนวน 3 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในความคิดเชิงระบบ และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในการทำงาน จำนวน 2 ความเห็น เสนอว่า ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกลเพื่อโอกาสของอนาคต

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดวงทิพย์ อวดำรง (2550) ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ รองลงมาคือ แบบแผนความคิดอ่าน การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้ดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา

ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำหรับ หมวด 3 มาตรา 11 นี้ เป็นเรื่องของการนำหน่วยราชการไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล

บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้รับ แนวนโยบายการปฏิบัติงานดังกล่าว โดยมุ่งเน้นด้านการจัดการความรู้(KM) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งใน แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม ก่อเกล้าพระนครเหนือในเป้าประสงค์/ตัวชี้วัด 1.3 มหาวิทยาลัยพัฒนาองค์กรมุ่งสู่มหาวิทยาลัยแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนดังกล่าว อย่างไรก็ตามเมื่อ พิจารณาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ เป็นรายด้านสรุปได้ว่า

ความรู้รอบรู้แห่งตน โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้รับโอกาสใน การพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถตามสายงานที่ปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่ง สอดคล้องกับไดโนกซ์ (Dinox, 1994 : 136 อ้างถึงใน วิโรจน์ พิชิตนิตกร 2548 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผล โดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือ มากขึ้นในการปฏิบัติงาน

แบบแผนความคิดอ่าน โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับ สภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ บุปผา พวงมาลี (อ้างถึงใน ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒนกุล,2549) ได้ กล่าวไว้ว่า บุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบผลสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองใน องค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกสายงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ในเรื่องต่างๆที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้ไปถึงจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับ Bennett and O'Brien (อ้างถึงใน สมนึก ศรีปริวาทิน,2552) ได้กล่าวว่า องค์กรและสมาชิกขององค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการสำหรับคาดการณ์สิ่งที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายเพื่อให้ได้เรียนรู้ในการนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร

การเรียนรู้เป็นทีม โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับการปลูกฝังให้ร่วมกันทำงานเป็นทีมผ่านการเป็นตัวแทนหน่วยงาน สายงาน เพื่อเข้าร่วมเป็นหนึ่งในทุกคณะกรรมการที่มีการร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อพัฒนาให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ เดชน์ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มาณะศิริานนท์ (อ้างถึงในชินวุฒิ วิจักขณ์ประเสริฐ,2547) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะลงมือดำเนินการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนและสามารถที่จะทำการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ได้

ความคิดเชิงระบบ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ มหาวิทยาลัย ใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาเป็นตัวช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน โดยการใช้รูปแบบวงจรเดมมิง (PDCA) รวมถึงมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเชื่อมโยงแผนงาน/โครงการไปยังทุกหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับ กรีนเบิร์กและ บารอน (อ้างถึงใน วิสุทธิมรรค อานักมณี,2552) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พนักงานต้องมีแนวทางการคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันและมีการทำงานร่วมกันในแผนงานที่ตั้งไว้เพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.2 ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์องค์กร รองลงมา คือ โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรอย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลจากศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเป็นรายด้านสรุปได้ว่า

กลยุทธ์องค์กร ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีการกำหนด วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีการตัดสินใจ ร่วมกันและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กนกอร ยศไพบุลย์ (2548) ซึ่งได้ ทำการศึกษา การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารที่มีความชัดเจน มีการมอบหมายความ รับผิดชอบตามตำแหน่งความรู้ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2544) ซึ่งได้ทำการศึกษา การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กำแพงเพชร พบว่า โครงสร้างของโรงเรียนเป็นโครงสร้างที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนา ตนเองให้ก้าวหน้า มีการแบ่งงานของบุคลากรที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกันและส่งเสริมให้บุคลากรมี ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในหน้าที่ของตน

ภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่เอื้อต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์มุ่งเน้นที่การเป็นมหาวิทยาลัย แห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ส่งผลให้ทุกหน่วยงานยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ สุภาพร ชูสินธุ์ (2552) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด พบว่า พนักงานมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมี ความสำคัญในการเรียนรู้อย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารให้การสนับสนุนและยอมรับความคิดใหม่ๆ ของพนักงานภายในบริษัทอย่างเต็มที่ ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับพนักงานถึงความสำคัญของการ เรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของบริษัท ผู้บริหารมีการให้ผลตอบแทนกับพนักงาน เมื่อบริษัท ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสามารถประสานงานให้หน่วยงานต่างๆทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของพนักงานก่อนการตัดสินใจส่งการซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของพัชรา พันธุ์เจริญ (2546) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการศึกษาพบว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการวิจัยครั้งนี้สามารถ ใช้พัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล

วัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยมอบน โยบายให้ทุกส่วนงานให้ดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้มีการเรียนรู้นอกรอบ และปลูกฝังให้การจัดการความรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อนันต์ เพชรใหม่ (2547) ซึ่งได้ทำการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ป.ป.ช) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ป.ป.ช)

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือได้ร้อยละ 48.6 เมื่อพิจารณาจำแนกตามปัจจัยแล้วพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มากที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กร

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอร์ดท์ (Michael J. Marquardt, 1996 :อ้างใน ชินวุฒิ วิกฤษณ์ประเสริฐ, 2547) ซึ่งอธิบายว่าองค์กรที่จะยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นควรที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ว่าสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ในปัจจุบันจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์กรด้วยหลักการและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นทางเลือกที่ดีที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ ดังนี้

- โครงสร้างองค์กร Michael J. Marquardt กล่าวว่า เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และต่อสมาชิกภายในองค์กร โดยโครงสร้างนั้นเป็นตัวกำหนดระบบการปฏิบัติงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการสำหรับตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายในองค์กร

- วัฒนธรรมองค์กร Michael J. Marquardt กล่าวว่า องค์กรควรจะมีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากร กลุ่มหรือทีมและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในการที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำองค์กรควรจะทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไรจึงจะช่วยเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

- ภาวะผู้นำ Michael J. Marquardt กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานจากเดิมที่เกี่ยวกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

- กลยุทธ์องค์กร Michael J. Marquardt กล่าวว่า เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางที่เหมาะสมต่อการบรรลุตามวิสัยทัศน์ หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อเทียบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า วิสุมิชิรุระค อำนัณณณ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพทอณณณศึกษา พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพทอณณณศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร และทีมงาน ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับดีมาก และยังคงสอดคล้องกับ พิษณณณันท์ ภิรมย์ธีรณ (2551) ได้ศึกษา ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวงพบว่า ปัจจัยภายในองค์กรทุกปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยวิสัยทัศน์ภารกิจและยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ปัจจัยโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ปัจจัยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ 4) ปัจจัยความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ 5) ปัจจัยความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 6) ปัจจัยการปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน 7) ปัจจัยการพัฒนาบุคคลและทีมงาน 8) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร 9) ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10) ปัจจัยการจูงใจในการทำงานและ 11) ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้านครหลวงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับ ลือชัย จันทรไพบี (2546) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาภาคทอณณณในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาภาคทอณณณในประเทศไทยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร

2.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ผลการศึกษาพบว่า ประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบพบว่า ประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ คันธรส แสนวงศ์ (2549) ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ จีรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 6 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือเหนือ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะที่จะได้เสนอแนะในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

3.1.1 ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1) กลยุทธ์องค์กร ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ บุคลากรทุกคนได้รับทราบเหตุการณ์ ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบ่งชี้ว่า มหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นพัฒนาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจาก การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอไม่ว่าจะต้องตำแหน่งใดในองค์กร ทั้งในแง่ส่วนตัว บุคคลต่างๆ ก็ต้องมีการสื่อสารกันเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลการทำงาน หรือเพื่อการประสานงานและความเข้าใจต่างๆ อย่างเหมาะสม และในแง่องค์กรการสื่อสารจะช่วยสร้างและจรรโลงวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป และสร้างองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย การติดต่อสื่อสารของ

องค์กรประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายนอก

2) โครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หน่วยงานมีการปรับลดขนาดองค์กรอย่างเหมาะสม ซึ่งบ่งชี้ว่า มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสม ควรมีการสำรวจและจัดลำดับงานให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่มีอยู่ โดยให้มีการจัดทำกรอบอัตรากำลังและภาระงานที่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อนำมาพิจารณาปรับเปลี่ยนอัตรากำลังอย่างเหมาะสม

3) ภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารและยึดมั่นเป็นแบบอย่าง ซึ่งบ่งชี้ว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีความสามารถในการระดมและใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานที่มีความชัดเจน มีการติดตามประเมินผลบุคลากรอย่างยุติธรรมและเสมอภาค ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ และให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอยู่เสมอ จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยให้มีการประเมินผลการทำงานของผู้บริหารระดับสูงของทุกหน่วยงาน ซึ่งเป็นการประเมินจากบุคลากรทุกระดับของหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัย และนำผลที่ได้ไปพัฒนาการปฏิบัติงาน

4) วัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้นอกรอบ ซึ่งบ่งชี้ว่า มหาวิทยาลัยควรกระตุ้นให้บุคลากรเกิดจิตสำนึก รับผิดชอบร่วมกันว่าการทำงานให้ก้าวหน้าจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรควรจัดให้มีเวทีแสดงออกถึงความคิดนอกรอบที่สร้างสรรค์ ด้วยการจัดให้มีการแสดงออกตามความคิดตามโอกาสและเหตุการณ์ในระยะเวลาต่างๆ นอกจากนั้นควรมีการเปิดพื้นที่ให้สื่อต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ อันจะทำให้เกิดการตื่นตัวและตื่นต้นกับความคิดนอกรอบใหม่ๆ โดยการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากรนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง

3.1.2 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

1) ความรอบรู้แห่งตน ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านมีความสนใจในการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน ซึ่งบ่งชี้ว่า มหาวิทยาลัยควรมุ่งเน้นเรื่อง การใฝ่รู้ของบุคลากร ซึ่งการที่บุคลากรจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้นั้น

นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ อันประกอบ ด้วยวิสัยทัศน์ และคุณวุฒิแล้ว ควรต้องนำทักษะอื่นๆ เข้ามาเสริม เข้ามาปรับปรุง และจัดการในการทำงานของตน โดยทักษะเหล่านั้นจะเกิดขึ้น ได้ก็จากการสังเกต การเรียนรู้ การศึกษา ค้นคว้า และการนำประยุกต์ใช้ โดยการจัดโครงการสัมมนา ฝึกอบรม อบรม ศึกษาดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) แบบแผนความคิดอ่าน ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ท่านสามารถปรับแนวความคิด หรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งบ่งชี้ว่า มหาวิทยาลัยควรเปิด โอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ต่างกัน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์และหาทางออกที่ดีที่สุด เพื่อให้บุคลากรสามารถรวบรวมแนวคิดได้อย่างเป็นระบบอันจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการ จัดโครงการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งเป็นการนำเสนอแนวคิดที่ดีในการปฏิบัติงานที่เป็นผลงานของบุคลากร ได้นำมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือหน่วยงานของท่านมีการประชุมหารือเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่เสมอ ซึ่งบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน โดยการ จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อรองรับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีตัวแทนของบุคลากรทุกส่วนงานเข้าร่วมเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4) การเรียนรู้เป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานและแก้ไขปัญหาด้วยกันเป็นทีม ซึ่งบ่งชี้ว่า มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนางานที่รับผิดชอบ รวมถึงทำความเข้าใจกับสภาพปัญหาและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการสร้างผลงานด้านต่างๆ ที่ได้ทำร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5) ความคิดเชิงระบบ ผลการศึกษาพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องกับแผนงานและเป้าหมายขององค์กร และ ท่านมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานของท่านอยู่เสมอ ซึ่งบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยควรมีวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ตามระดับของปัญหาอย่างชัดเจน โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน และควรส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งความคิดและการปฏิบัติ พร้อมทั้งควรมีมาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบ

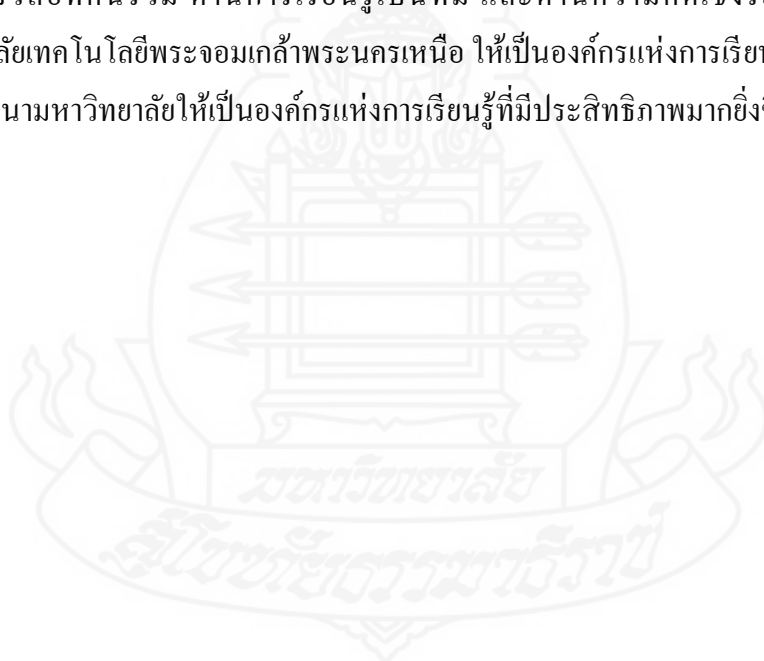
จากการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทุกคน โดยการนำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและระบบ ISO มาใช้ประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน

6) ควรศึกษาคูงาน หน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Best Practice) ในการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) ผลการดำเนินงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยศึกษาจากปัจจัยองค์กร 4 ด้าน คือ กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และ วัฒนธรรมองค์กร ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ เช่น การจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ วิสัยทัศน์ สภาพแวดล้อม ที่อาจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2.2 ควรศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบในการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กนกอร ขศไพบุลย์ (2548) การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
: รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนการวิจัยของสภာวิจัยแห่งชาติ
- กรภัทร์ จารุคำเนินกนก (2552) นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่ง
การเรียนรู้ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กรรชิตา ถานทองดี (2555) "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาฝีมือ
แรงงาน" ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กิ่งแก้ว ศรีสาถีกุลรัตน์ (2551) "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา" ปรินญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- กิดานันท์ มลิทอง (2548) เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์อรุณการพิมพ์
- เกศรา รักชาติ (2549) องค์กรแห่งการตื่นรู้ กรุงเทพมหานคร เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป
- คนิกนิจ พรหมเนตร (2554) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษา
: รายงานการวิจัย วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงราย กระทรวงศึกษาธิการ
- คันทรส แสนวงศ์ (2549) "ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคลากร
วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม " วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
16, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2549) : 43-51
- จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550) "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากร
ภาค 6" ปรินญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จำริญ จิตรหลัง (2549) "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา"
ปรินญาศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยาเขตปัตตานี
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" วารสาร
การบริหารการศึกษา 1, 1 (ตุลาคม 2548-มกราคม 2549) : 31 – 36

- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- เจษฎา นกน้อยและคณะ (2552) *นานาทัศน์การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เจษฎากร ทองแสวง (2553) "แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต" ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
เทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชฎาภรณ์ สงวนแก้ว (2549) "ศึกษาระบบบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียน
ต้นแบบการพัฒนาการใช้ไอซีทีเพื่อการเรียนรู้" ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
- ชายแดน ทับเสือ (2548) "การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ
กรมพัฒนาที่ดิน" ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกริก
- ชินวุฒิ วิจัยกษณ์ประเสริฐ (2547) "การพัฒนาแบบสอบถามเพื่อประเมินการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ กรณีศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างบริษัทจำกัด
(มหาชน) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ" ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี
- ชุลีพร เอี่ยมอำานวย (2548) "การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด"
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต เทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550) "รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" ปริญญาคุุณบัณฑิต
การศึกษาคุุณบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ณัฐยา ลินตระการผล (2554) *การจัดการความรู้* กรุงเทพมหานคร บริษัท
ส.เอเชีย เพรส (1989) จำกัด
- ดวงทิพย์ อวดรุ่ง (2550) "การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในสังกัด
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่" ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา และการแนะแนว มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- เดชนันท์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาฆะสิรานนท์ (2544) *วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้*
กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ต
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) *องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*
กรุงเทพมหานคร แซทไฟร์ พรินต์ติ้ง
- ทิพวัลย์ ศรีพิพัฒน์กุล (2549) "การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาล
ศูนย์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ" *ปริญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต*
สาขาวิชาการพยาบาล มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ชเนศ จำเกิด (2541) "องค์กรแห่งการเรียนรู้" *วารสารวิชาการ* ,1(9), : 28
- ชัยรัชต์ เอื้อทิพย์สกุล (2551) "การประเมินศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ กรณีศึกษา บุคลากรจากผลิตภัณฑ์เครื่องแต่งกายสุภาพบุรุษของ บริษัท
ธนูลักษณ์ จำกัด(มหาชน)" *ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ*
สำหรับเป็นผู้ประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- บดินทร์ วิจารณ์ (2547) *การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร
บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด
- บุญส่ง หาญพานิช (2546) "การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้สถาบันอุดมศึกษาไทย"
ปริญาครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บุรชัย ศิริมหาสาร (2550) *การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
แสงดาว จำกัด
- เบญจวรรณ ไยสุวรรณค์ (2544) "การศึกษาศภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการ
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร" *ปริญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหาร*
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- ประพนธ์ ฝาสุขยี่ด (2549) *การจัดการความรู้: จากหลักคิดสู่การปฏิบัติจริง* พิมพ์ครั้งที่ 6
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไยไหม
- _____ . (2550) *การจัดการความรู้ฉบับขับเคลื่อน LO* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ไยไหม
- ปวีณา ทับประยูร (2547) "ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท
อินเด็กซ์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด" *ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*
สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2548) "ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก" ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543) "องค์กรแห่งการเรียนรู้" วารสารการศึกษาพยาบาล สืบค้นวันที่ 12
กุมภาพันธ์ 2557 http://natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm
- พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ กรุงเทพมหานคร
ธรรมมลการพิมพ์
- พระมหาวัลย์ สังขสุจิต (2548) "องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนก
สามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก" ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545" (2545, 8 ธันวาคม) ราชกิจจานุเบกษา
ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอน 132 หน้า 34
- "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545" (2545, 8 ธันวาคม) ราชกิจจานุเบกษา
ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอน 132 หน้า 31-32
- พัชรา พันธุ์เจริญ (2546) "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการ
พยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม"
ปรินญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์ (2551) "ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของการไฟฟ้านครหลวง" ปรินญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พิจิต เทพวรรณ (2548) "มิติของบรรยากาศองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้" วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2 (1), 60-75
- _____. (2548) "มิติของบรรยากาศองค์กรที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้:
แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ : รายงานการวิจัย"
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ (2547) "ทฤษฎีผู้นำ.เชียงใหม่" ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2556) รายงานประจำปี 2556 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ KMUTNB กรุงเทพมหานคร งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน
- เมตตา เทพประทุน (2551) "ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม" ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ยุรพร ศุภรัตน์ (2552) องค์กรเพื่อการเรียนรู้ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ยีน ภู่วรรณ และสมชาย นำประเสริฐชัย (2546) *ไอซีทีเพื่อการศึกษาไทย* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ราตรี ต๊ะพันธุ์ (2549) "การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร" ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ลำดวน โรจรัตน์ (2551) "การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนฟ้าครามนครเทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี" รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต การปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ลือชัย จันทรไพบี (2546) "รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย" คุชฎินิพนธ์ครุศาสตร์คุชฎินบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- วรภัทร์ ภูเจริญ (2548) องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัท อริยชน จำกัด
- วรรณะ บุญบา (2553) "การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ปรินญาปรัชญาคุชฎินบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
- วิจารณ์ พานิช (2545) องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เอกสารประกอบคำบรรยายการบริหารการดำเนินงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า
- วิทยากร เขียงกูร (2542) รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541 วิกฤตและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

- วิสุทธิมรรค อำนัคมณี (2550) "อัจฉยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
โรงเรียนไพฑูริศึกษา" ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548) "การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้:
กรณีศึกษา บริษัท ฟาร์มมาไลน์ จำกัด" การศึกษาอิสระปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรุงเทพมหานคร ธีระป้อม
วรรณกรรม
- วีรุธ มาฆะศิริานนท์ (2545) *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร
บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- _____ . (2552) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
บริษัท ธนาพรส จำกัด
- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ์ (2546) "การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการรับรู้" บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต การจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิริมา ชนานิมิตร (2546) "แนวทางเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย" ปรินญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- สมคิด สร้อยน้ำ (2547) "การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา"
ปรินญาศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สมิต สัจฉกร TPA news คัดลอกกรอบ สืบค้นวันที่ 1 มิถุนายน 2557 เวลา 21.29 น.
http://www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag_content/42/ContentFile685.pdf
- สรุพงษ์ มาลี (2552) *การจัดการความรู้เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารงาน* กรุงเทพมหานคร
บริษัท โกลบอลอินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด
- สุจิตรา บุญรัตพันธุ์ (2534) "การวิจัยพื้นฐาน" ใน ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์
หน่วยที่ 5 176-177 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548) "สภาพและความต้องการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)" ปรินญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
เทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

- สุภาพร ชูวสินธุ์ (2552) "ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด" วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อนันต์ เพชรใหม่ (2547) "องค์กรแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ป.ป.ช)" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- อุไรวรรณ เข้มแสงสังข์ (2555) การจัดการความรู้เบื้องต้น กรุงเทพมหานคร บริษัท ไอกรูป เพรส จำกัด





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์คันทร แสนวงษ์
วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารงานบุคคล
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ปราการเจริญ
วุฒิการศึกษา ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการสำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข
วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา
อาจารย์ประจำภาควิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ผู้วิจัย

นางสาวอรนุช ไตงาม

คำชี้แจง

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจึงไม่มีผลในด้านใดๆต่อผู้ตอบ ดังนั้นเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามในความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง ซึ่งผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลเพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือที่สามารถเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และ วัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และ ความคิดเชิงระบบ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับตัวท่านเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

 เพศชาย เพศหญิง

2. อายุ

 19-28 ปี 29-38 ปี 39-48 ปี 49 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. ประเภทของบุคลากร

 สายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

 น้อยกว่า 1 ปี 1 - 10 ปี 11-20 ปี 20 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับการให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 กำหนดได้ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 4 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก |
| 2 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด |

ปัจจัยด้านองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
กลยุทธ์องค์กร				
1.ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกันภายในหน่วยงาน				
2.หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร				
3.หน่วยงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ				
4.หน่วยงานมอบหมายงานที่สร้างโอกาสการเรียนรู้				
5.บุคลากรทุกคนได้รับทราบเหตุการณ์ ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง				
โครงสร้างองค์กร				
6.หน่วยงานมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างที่ชัดเจน				
7.หน่วยงานมีการจัดบุคลากรในตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ				
8.การติดต่อสื่อสารในหน่วยงานมีความคล่องตัว				
9.ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ				
10.หน่วยงานมีการปรับลดขนาดองค์กรอย่างเหมาะสม				

ปัจจัยด้านองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
ภาวะผู้นำ				
11.ผู้บริหารกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน				
12.ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในเรื่องความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ				
13.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				
14.ผู้บริหารปฏิบัติตนให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารและยึดมั่นเป็นแบบอย่าง				
15.ผู้บริหารมีการประสานงานให้แต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี				
วัฒนธรรมองค์กร				
16.หน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ				
17.หน่วยงานมีการให้คำปรึกษาในเรื่องของการทำงาน				
18.หน่วยงานมีการเน้นคุณธรรมนำความรู้				
19.หน่วยงานมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้นอกกรอบ				
20.หน่วยงานมีการส่งเสริมระบบการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				

ส่วนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับการให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 กำหนดได้ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 4 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก |
| 2 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด |

ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
ความรอบรู้แห่งตน				
1.ท่านได้รับโอกาสให้เข้าฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง				
2.ท่านเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน				
3.ท่านมีความสนใจในการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของท่าน				
4.การเรียนรู้ของท่านไม่จำกัดแต่เพียงภายในหน่วยงานเท่านั้น				
5.ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ และข้อมูลใหม่ๆอยู่เสมอ				
แบบแผนความคิดอ่าน				
6.ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญในงานของท่านได้				
7.ท่านมีการปรับรูปแบบวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา				
8.เมื่อท่านได้รับข้อมูล หรือความรู้ใหม่ๆท่านจะพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจนำไปปฏิบัติ				
9.ท่านสามารถปรับแนวความคิด หรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้				

ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
10. ท่านสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นพร้อมปรับ ความคิดเห็นของตนให้เข้ากับความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงานได้ โดยการคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงานเป็น สำคัญ				
การมีวิสัยทัศน์ร่วม				
11. หน่วยงานของท่านมีการประชาสัมพันธ์ ให้ทราบถึง วิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร				
12. ท่านมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดี				
13. ท่านยึดถือวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและการ ประสานงานกันเพื่อก้าวไปให้ถึงเป้าหมาย				
14. หน่วยงานของท่านมีการประชุมหารือเพื่อกำหนด แผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอยู่ เสมอ				
15. การทำงานของท่านสอดคล้องกับแนวทางที่องค์กร กำหนดไว้				
การเรียนรู้เป็นทีม				
16. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ทำงาน และแก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นทีม				
17. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ แสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน				
18. ท่านให้การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน				
19. ท่านสามารถทำงานร่วมกับทีมงานของท่านได้เป็น อย่างดี				
20. ท่านมีความคิดว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมทำ ให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง				

ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	4	3	2	1
ความคิดเชิงระบบ				
21.ท่านมีความตระหนักถึงการเชื่อมโยงแผนงานต่างๆ ให้สัมพันธ์กัน				
22.ท่านสามารถกำหนดขอบเขตของระบบการทำงาน และขอบเขตของเวลาในการทำงานอย่างเหมาะสมและชัดเจน				
23.ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญ อย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบรายละเอียดได้				
24.การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายมีความสอดคล้องกับ แผนงานและเป้าหมายขององค์กร				
25.ท่านมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว นำมาปรับปรุงพัฒนางานของท่านอยู่เสมอ				



ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร

.....

2. ด้านโครงสร้างขององค์กร

.....

3. ด้านภาวะผู้นำ

.....

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

.....

5. ด้านความรู้แห่งตน

.....

6. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

.....

7. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

.....

8. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

.....
.....

9. ด้านความคิดเชิงระบบ

.....
.....

ขอขอบพระคุณในการให้ข้อมูล



ภาคผนวก ก

ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ตารางผนวกที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

(Item-total Statistics)

คำถามที่	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item	Alpha
	If Item Deleted	If Item Deleted	If Item Deleted	If Item Deleted
1	138.3000	364.9759	.4063	.9654
2	138.2000	355.6138	.7123	.9640
3	137.9667	361.0678	.4765	.9652
4	138.1000	370.3690	.4246	.9652
5	137.8333	362.4195	.5195	.9649
6	137.8000	366.9931	.3378	.9656
7	138.0667	363.5816	.5380	.9648
8	138.1667	372.7644	.2609	.9655
9	138.1333	359.7057	.7852	.9639
10	138.4000	354.1793	.5995	.9648
11	137.7667	350.3920	.8503	.9633
12	138.2000	355.7517	.6662	.9643
13	138.2667	354.9609	.7485	.9639
14	137.6667	358.0230	.7665	.9639
15	137.8667	357.3609	.7306	.9640
16	138.3667	364.4471	.5963	.9646
17	137.9000	363.4034	.5026	.9649
18	137.4333	371.9782	.1808	.9661
19	138.2333	356.7368	.6562	.9643
20	138.2000	359.8207	.6499	.9643
21	138.4000	355.0759	.5989	.9647
22	137.9000	355.1276	.7275	.9640
23	137.9333	352.7540	.7802	.9637
24	137.9000	356.4379	.6806	.9642
25	138.0000	359.5172	.5390	.9649

(Item-total Statistics)

คำถามที่	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item	Alpha
	If Item Deleted	If Item Deleted	If Item Deleted	If Item Deleted
26	137.8667	362.1195	.7404	.9642
27	138.1000	358.5759	.6657	.9643
28	137.8333	356.7644	.8029	.9637
29	138.0000	355.1034	.7813	.9637
30	137.7667	358.8057	.6408	.9644
31	137.5667	356.8747	.6513	.9643
32	137.9667	361.7575	.5537	.9647
33	137.8667	357.6368	.7833	.9638
34	138.0000	357.3103	.6515	.9643
35	137.9000	365.3345	.5946	.9647
36	137.7000	366.9069	.3899	.9653
37	137.8000	364.0276	.5362	.9648
38	137.7000	366.7000	.5045	.9649
39	137.7333	370.2023	.2834	.9656
40	137.6000	364.5241	.5364	.9648
41	137.9000	355.1966	.6831	.9642
42	138.0667	362.7540	.7274	.9643
43	137.9000	362.7828	.5773	.9646
44	138.0000	354.6207	.7480	.9639
45	138.1333	352.4644	.8192	.9635

Alpha = 0.9653

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวอรนุช ไคงาม
วัน เดือน ปีเกิด	20 พฤษภาคม 2522
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	สารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ. 2554
สถานที่ทำงาน	สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

