

Scan

**ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผล
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี**

นางสาวอารยา บวรพานิชย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Staff's Opinions of Suranaree University of Technology on Factors Affecting
Being the Learning Organization of Suranaree University of Technology**

Miss Araya Borwornpanich

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ชื่อและนามสกุล นางสาวอารยา บวรพานิชย์

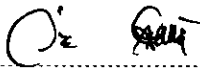
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ

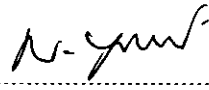
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

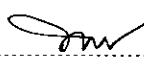
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ
2. รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์


วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2553

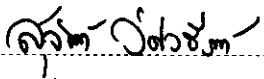
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วินัย รังสินันท์)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์)


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสุทธิรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผู้วิจัย นางสาวอารยา บวรพานิชย์ รหัสนักศึกษา 2493004986 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2) รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธ์
 (3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์ ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคม - ตุลาคม 2552 จำนวน 1,010 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 286 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.935 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที ค่าเอฟ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ

ผลวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ได้แก่ 1) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) ด้านพลวัตการเรียนรู้ 3) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรดังนี้ 1) เพศ พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง 2) อายุ พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สำหรับด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 3) สถานภาพการสมรส พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 4) ระดับการศึกษา พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 5) อายุงาน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 6) ตำแหน่ง ไม่พบความแตกต่าง (3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการถ่ายทอดและเทคนิคการสอนงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และประกาศนโยบายให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้

คำสำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีผล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

Thesis title: Staff's Opinions of Suranaree University of Technology on Factors Affecting Being the Learning Organization of Suranaree University of Technology

Researcher: Miss Araya Borwornpanich ; **ID:** 2493004986 ;

Degree: Master of Business Administration;

Thesis advisors: (1) Narongsak Boonlert, Associate Professor; (2) Chanin Chunhapuntraruk, Associate Professor; (3) Dr. Amornrat Phinyo-anantapong, Assistant Professor;

Academic year: 2010

Abstract

This research aimed to: (1) study staff's opinions of Suranaree University of Technology on factors affecting being the learning organization; (2) compare staff's opinions of Suranaree University of Technology on factors affecting being the learning organization classified by their personal style; and (3) suggest ways to reinforce being the learning organization of Suranaree University of Technology.

This research was a survey research. The population was of 1,010 staff of Suranaree University of Technology working between January - October 2009 and 286 staff were the sample. Tools used was a questionnaire with reliability value of 0.935. Data were analyzed by using descriptive statistics including percentage, mean, standard deviation and inferential statistics including t-test, F-test, One-way analysis of variance, and Scheffe's method.

Research results revealed that: (1) Opinion of staff about factors affecting overall organization of learning at the high level 1) application of technology 2) learning dynamics 3) organizations transformation 4) knowledge management 5) people empowerment; (2) Factors affecting the organization of learning. Classified by the following personnel. 1) sex was found male and female opinions at a high level, with males have an average than females. 2) Age was found that the learning dynamics. The difference statistically significant at 0.01. for the organization transformation, people empowerment. the difference statistically significant at 0.05. 3) marital status was found that the learning dynamics. people empowerment. the difference statistically significant at 0.05. 4) educational level was the application of technology. the difference statistically significant at 0.05. 5) work duration was found that organization transformation, the difference statistically significant at 0.05. and 6) the position was found no different. (3) Suranaree University of Technology should provide a training workshop on the transfer and coaching techniques to increase supervisors. Preparation of operational manual of Supervisors. and announced a policy of knowledge sharing activities.

Keywords: Learning organization, Affecting factors, Suranaree University of Technology

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สำเร็จด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายท่าน

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย รั้งสินันท์ รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรรัตน์ ภิญโญนนตพงษ์ รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรักษ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัยครั้งนี้ ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยด้วยดี

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารที่อนุญาตให้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมกลุ่มตัวอย่าง และขอขอบคุณบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ นาวาอากาศเอก ดร.วรพจน์ ขำพิศ รองศาสตราจารย์ ดร.ขวัญกมล คอนขวา และ อาจารย์สุภาพร ชัยธัมมะปกรณ์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือเพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

อรธา บวรพานิชย์

พฤศจิกายน 2553

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ฅ |
| สารบัญภาพ | ฎ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์การวิจัย | 3 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย | 3 |
| สมมติฐานการวิจัย | 5 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 5 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 6 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 7 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 8 |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ | 8 |
| การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี | 55 |
| ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 64 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 70 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 70 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 73 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 76 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 76 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 78 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มบุคลากรของ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี | 78 |
| ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี | 80 |
| ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี | 86 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 96 |
| สรุปการวิจัย | 96 |
| อภิปรายผล | 101 |
| ข้อเสนอแนะ | 115 |
| บรรณานุกรม | 108 |
| ภาคผนวก | 113 |
| ก แบบสอบถาม | 114 |
| ข หนังสือและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ | 122 |
| ค ตารางการหาค่า IOC | 126 |
| ง การทดสอบค่าความเชื่อมั่น | 131 |
| ประวัติผู้วิจัย | 134 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--------------|---|
| ตารางที่ 2.1 | รูปแบบความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงระหว่าง ความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก 19 |
| ตารางที่ 2.2 | สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 28 |
| ตารางที่ 3.1 | จำนวนประชากรบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 72 |
| ตารางที่ 4.1 | จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่ง 78 |
| ตารางที่ 4.2 | ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 80 |
| ตารางที่ 4.3 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มี ผลต่อระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 81 |
| ตารางที่ 4.4 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มี ผลต่อระดับความคิดเห็นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 82 |
| ตารางที่ 4.5 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มี ผลต่อระดับความคิดเห็นด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 83 |
| ตารางที่ 4.6 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มี ผลต่อระดับความคิดเห็นด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 84 |
| ตารางที่ 4.7 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มี ผลต่อระดับความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีของ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 85 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

| | | |
|---------------|--|----|
| ตารางที่ 4.8 | ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี..... | 86 |
| ตารางที่ 4.9 | ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลอายุของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี..... | 87 |
| ตารางที่ 4.10 | ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุด้านพฤติกรรมการเรียนรู้..... | 88 |
| ตารางที่ 4.11 | ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ..... | 88 |
| ตารางที่ 4.12 | ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร..... | 89 |
| ตารางที่ 4.13 | ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามสถานภาพการสมรสของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี..... | 89 |
| ตารางที่ 4.14 | ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามสถานภาพการสมรสด้านพฤติกรรมการเรียนรู้..... | 90 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากร ต่อปัจจัยแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามสถานภาพการสมรส ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร..... | 90 |
| ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารีกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี | 91 |
| ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากร ต่อปัจจัยแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา ปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | 92 |
| ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามอายุงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี | 93 |
| ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากร ต่อปัจจัยแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุการทำงาน เกี่ยวกับปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร | 94 |
| ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ของระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่มี ผลต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามตำแหน่งของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี | 95 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|-------------|--|
| ภาพที่ 1.1 | กรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 4 |
| ภาพที่ 2.1 | จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้..... 11 |
| ภาพที่ 2.2 | ระดับความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง 18 |
| ภาพที่ 2.3 | รูปแบบความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึก 20 |
| ภาพที่ 2.4 | ความเชื่อมโยงการจัดการความรู้..... 22 |
| ภาพที่ 2.5 | รูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 30 |
| ภาพที่ 2.6 | รูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร 31 |
| ภาพที่ 2.7 | ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ..... 37 |
| ภาพที่ 2.8 | ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ 37 |
| ภาพที่ 2.9 | ระบบย่อยด้านองค์กร 40 |
| ภาพที่ 2.10 | ระบบย่อยด้านคน 41 |
| ภาพที่ 2.11 | ระบบย่อยด้านความรู้ 42 |
| ภาพที่ 2.12 | ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี..... 44 |
| ภาพที่ 2.13 | ตราประจำมหาวิทยาลัย 58 |
| ภาพที่ 2.14 | ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย..... 59 |
| ภาพที่ 2.15 | โครงสร้างการจัดองค์กรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 60 |

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนหัวใจหลักของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะสามารถนำองค์กรและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรให้ก้าวผ่าน กระแสของแรงผลักดันที่เกิดจากทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่ายุคของโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้สิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรทุกองค์กรต้องมีการจัดการเรียนรู้ขึ้นมาเพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ท่ามกลางของกระแสโลกาภิวัตน์ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงาน สร้างอนาคตตลอดจนสร้างความได้เปรียบในทางการแข่งขันในตลาดโลก ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากระบวนการการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ควรอยู่ในทุกๆ ที่และทุกกระบวนการขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรต้องร่วมกันเรียนรู้และร่วมกันทำอย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกที่ปฏิรูปการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ออกนอกระบบได้สังเกตเห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรักษาองค์ความรู้ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรรุ่นหลัง พร้อมกับเป็นต้นแบบที่ดีให้กับสถาบันการศึกษาต่างๆ กอปรกับการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจึงกำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สร้างสรรค์ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนาสังคมที่มีความสุขและยั่งยืนต่อไป โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เป็นปีแรกที่มหาวิทยาลัยจะได้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการมีหน่วยงานนำร่องเพื่อให้เกิดผลงานเป็นตัวอย่างและขยายผลไปยังหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในลำดับต่อไป มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ

ได้มีการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยเน้นการนำผลไปใช้พัฒนางานปกติประจำของหน่วยงาน การสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดเก็บ เป็นคลังความรู้

จากการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยตระหนักถึงการที่องค์การจะสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ อันส่งผลกระทบต่อองค์การขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ตลอดจนคำนึงถึงการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์การให้เป็นระบบจะต้องส่งเสริม บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนา บุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์การจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยน ความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์การจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้ไว้กับองค์การ อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นที่มาให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำให้ ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ ประกอบด้วย พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเอื้ออำนาจ แก่บุคลากร การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ขององค์การแห่งการเรียนรู้นี้ขับเคลื่อน ต่อไปได้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนทุกคน ในองค์การ และการส่งเสริมให้ความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ที่ได้ สนับสนุนการตั้งคำถาม ใหม่ๆ และสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเปลี่ยนแปลงแนวความคิด พฤติกรรม ความ เชื่อ แบบแผน ความคิด กลยุทธ์ นโยบาย และขั้นตอนการทำงานของคนและขององค์การ ดังนั้น ระบบย่อยทั้ง 5 แบบเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะนำพาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่าง สมบูรณ์แบบ ซึ่งในการทำวิจัยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยสภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารีเพื่อจะช่วยให้ทราบถึงข้อเท็จจริงในการตอบคำถามของการทำวิจัยในหัวข้อ “ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี” เพื่อจะได้นำผลการวิจัยดังกล่าวไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

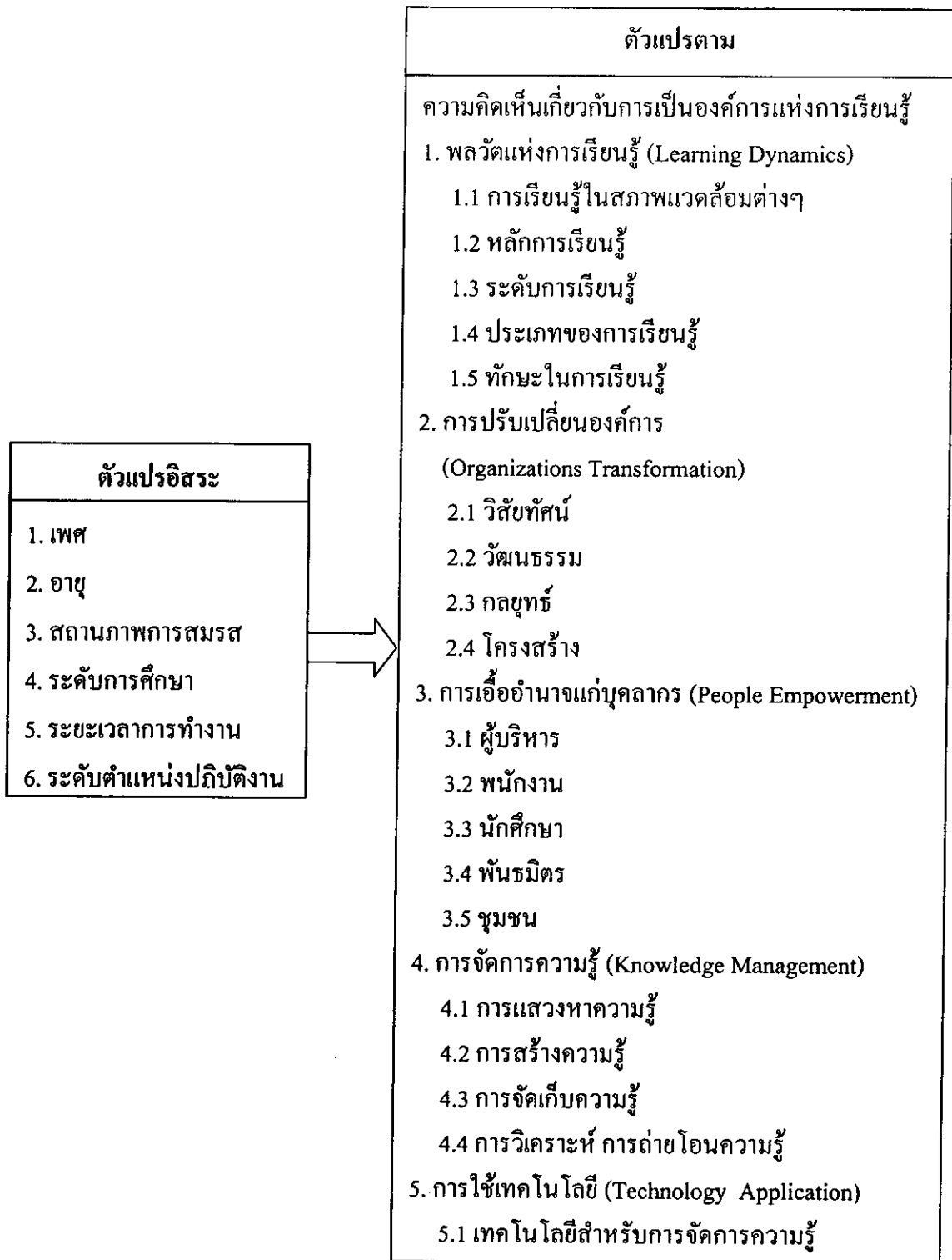
2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม คือ Michael Marquardt (Michael J. Marquardt, 1996) ประกอบด้วยระบบย่อยรวม 5 ระบบ แนวคิดดังนี้ 1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3. การเอื้ออำนาจ (People Empowerment) 4. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมในการจะนำมาใช้สำหรับการทำวิจัย ในเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยกำหนดเป็นตัวแปรตามซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยได้กรอบแนวคิดดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

4. สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่มีสถานภาพของบุคลากรแตกต่างกัน มีความคิดเห็นส่วนบุคคลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตประชากร ประชากรในที่นี้ หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 1,010 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 286 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2552)

5.2 ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาความคิดเห็นตามสถานภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนตุลาคม 2552

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษานี้ แบ่งเป็น

5.4.1 *ตัวแปรอิสระ* เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระดับตำแหน่งปฏิบัติงาน

5.4.2 *ตัวแปรตาม* เพื่อศึกษาปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีของ มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ ประกอบด้วย พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizations Transformation) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 **องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการสอนให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ให้ไตร่ตรองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีการเรียนรู้ในความผิดพลาด สามารถปรับปรุงแก้ไขได้สำเร็จและรวดเร็ว ทั้งนี้บุคคลในองค์การมีความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

6.1.1 **พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)** หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้สร้างพลังหรือแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์การ โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการเรียนตลอดเวลาและต่อเนื่อง

6.1.2 **การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizations Transformation)** หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างที่เอื้อต่อการมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6.1.3 **การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (People Empowerment)** หมายถึง ผู้บังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ต้องสร้างบทบาทเป็นทั้งครูและพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถพร้อมที่จะรับภาระความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้อง

6.1.4 **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี หรือบุคลากรสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้ มาจัดเก็บและใช้ประโยชน์ในองค์การร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.1.5 **การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)** หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ มีจัดการและส่งเสริมการเรียนรู้ บนฐานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ

6.2 **ปัจจัยที่มีผล** หมายถึง สาเหตุหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผลการประเมินจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

6.3 **มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี** หมายถึง สถาบันการศึกษาในกำกับรัฐแห่งแรกของประเทศที่มีการบริหารงานในรูปแบบใหม่ มีความเป็นอิสระ ลดขั้นตอนการทำงาน การดำเนินการส่วนใหญ่สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัยและให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น โดยมีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติ โดยผู้วิจัยใช้องค์การแห่งนี้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลของการวิจัยคณะทำงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

7.2 ผลของการวิจัยคณะทำงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสามารถนำไปประกอบการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้

7.3 ผลการวิจัยคณะทำงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสามารถนำไปประกอบการรายงานประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยบทนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ค้นคว้า ข้อมูลต่างๆ จากตำราเอกสาร งานเขียน บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งแนวคิดอื่นที่มีความสัมพันธ์กันตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การจัดความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ในองค์กร

1.1.1 ความหมายของความรู้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (กรกต จิตรากุล, เข้าถึงได้จาก www.tsu.ac.th/office/finance/news/files/บทความการจัดการความรู้.doc เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2551 เวลา 20.43 น.) ได้ให้นิยามไว้ว่า “ความรู้ คือ สิ่งที่ตั้งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา”

ลาวัลย์ สุขขิ่ง (2549: 9) ให้ความหมายของความรู้ไว้ว่า การนำประสบการณ์จากการเรียนรู้ ความคิด ค่านิยมเชิงบุคคลที่มีอยู่มาวิเคราะห์ เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานและสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นทักษะ ความสามารถที่ฝังอยู่ในแต่ละบุคคล

IKUJIRO NONAGA และ TAKRUCHI ให้ความหมายของ ความรู้ (knowledge) (เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=36229> เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2551 เวลา 22.45 น.) หมายถึง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือ ข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจ อันเกิดจาก การเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ แบ่งออกเป็น 2

ประเภทคือ ความรู้ภายในบุคคลซึ่งฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล และ ความรู้ภายนอกตัวบุคคล ซึ่งได้มีการบันทึกไว้ในสื่อสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์

กล่าวโดยสรุป ความรู้หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์เพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงานสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.2 ประเภทของความรู้ในองค์กร

วิจารณ์ พานิช (จากบทความ การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล เข้าถึงได้จาก http://www.sci-educ.nfe.go.th/download/kmDoc/what_is_KM.doc เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2551 เวลา 21.50 น.) กล่าวถึงประเภทความรู้ มีเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะที่ปรากฏ ดังนี้

1. ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) รู้กันทั่วไป พบเห็น โดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เข้าถึง และแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก
2. ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (embedded knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน
3. ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก

ความรู้ที่ฝังลึกไม่สามารถแปลเปลี่ยนมาเป็นความรู้ ที่เปิดเผยได้ทั้งหมด แต่จะต้องเกิดจากการเรียนรู้ ผ่านความเป็นชุมชน เช่น การสังเกต แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงาน ระดับของความรู้ เพื่อความเข้าใจความหมายของคำว่า "ความรู้" ให้ลึกซึ่ง ขอนำเสนอความรู้ 4 ระดับ คือ know-what, know-how, know-why และ care-why

1. know-what เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาหมาดๆ เมื่อนำเอาความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง
2. know-how เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญา และมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่ง เช่น 2-3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จัก ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม หรือบริบท
3. know-why เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้นก็จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง
4. care-why เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้นๆ เมื่อเผชิญสถานการณ์

5. David Snowden (อ้างอิงใน วิจารณ์ พานิช จากบทความ การจัดการความรู้ เพื่อคุณภาพที่สมดุล เข้าถึงได้จาก http://www.sci-educ.nfe.go.th/download/kmDoc/what_is_KM.doc เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2551 เวลา 21.50 น.) แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre (Cynefin อ่านว่า คูเนฟิน) ของบริษัท ไอบีเอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

- Artefact หมายถึง วัตถุซึ่งห่อหุ้มความรู้ หรือเทคโนโลยีไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความรู้ฝังอยู่ภายใน

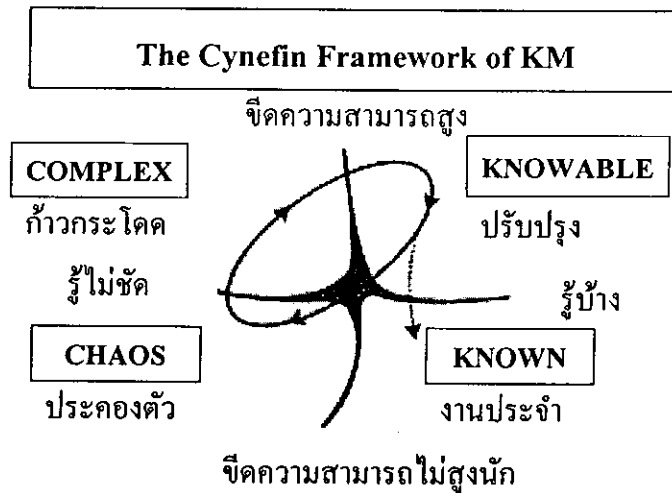
- Skills หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงาน หรือกระทำการกิจต่างๆ กัน เป็นผลจากการได้ฝึกทำ หรือทำงาน จนเกิดเป็นทักษะ

- Heuristics หมายถึง กฎแห่งสามัญสำนึก หรือเหตุผลอื่นๆ ทั่วๆ ไป

- Experience หมายถึง ประสบการณ์จากการได้ผ่านงาน หรือกิจการ เช่นนั้นมาก่อน

- Talent หรือ Natural talent หมายถึง พรสวรรค์ อันเป็นความสามารถพิเศษ เฉพาะตัว ที่มีมาแต่กำเนิด

คุณสมบัติทั้ง 5 กลุ่มนี้ ถือเป็นความรู้ทั้งสิ้น และจะต้องรู้จักนำมาใช้ประโยชน์ ในกระบวนการจัดการความรู้ เมื่อนำอักษรตัวหน้าของคำทั้ง 5 มาเรียงกันเข้า จะได้เป็น ASHET หรือ ASHEN ความรู้กลุ่มที่ค่อนข้างไปทางข้าง จะมีลักษณะ "ชัดแจ้ง" (explicit) มากกว่า สามารถหอบถวามาใช้โดยตรง ได้ง่ายกว่า ส่วนกลุ่มที่อยู่ค่อนข้างมาทางข้างล่าง จะมีลักษณะ "ฝังลึก" (tacit) มากกว่า แลกเปลี่ยนได้ยาก ยิ่งพรสวรรค์จะยิ่งแลกเปลี่ยนไม่ได้เลย จะสังเกตเห็นว่า ในความรู้ 5 กลุ่มนี้ เป็นพรสวรรค์ 1 กลุ่ม และเป็นพรแสวง 4 กลุ่ม



ภาพที่ 2.1 จตุรภาคแห่งการจัดการความรู้

ที่มา: David Snowden ปรับปรุงจาก วิจารณ์ พานิช (2551: 19)

ในการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องเคลื่อนหน่วยงาน หรือองค์กรเข้าไป อยู่ใน 4 ภาค (4 quadrants) ของสถานการณ์อย่างชาญฉลาด จึงจะเกิดการจัดการความรู้ ที่มีพลัง และเกิดการสร้างสรรค์สูงส่งการดำเนินงานปกติ อยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่ง งานประจำ การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างคุ้นเคย ไม่มีความ ยากลำบาก ทุกคนมีความสะดวกใจที่จะทำงาน ในลักษณะนี้ แต่ถ้าทำงานในลักษณะนี้นานไป โลกและสังคมเปลี่ยนไป แต่เรายังทำงานแบบเดิม ก็จะเท่ากับล้าหลัง

หากจะให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน หรือองค์กร ผู้นำจะต้องมี ความกล้าหาญ และความชาญฉลาด ที่จะนำหน่วยงาน เข้าสู่พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ ระเบียบ (chaos) ซึ่งเรามีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ้นเคย ทุกคนในหน่วยงานจะถูกบังคับ โดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิด และค้นร่นหาสู่ทางใหม่ๆ

พอเริ่มตั้งตัวได้บ้าง ก็จะเคลื่อนสู่พื้นที่บนซ้าย ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความ สร้างสรรค์สูงส่ง เรียกว่า พื้นที่แห่งความซับซ้อน และปรับตัว (complex adaptive) มีการ “ผุดบังเกิด” (emergence) ของความคิด และวิธีการใหม่ๆ อย่างหลากหลาย และเข้าสู่พื้นที่บนขวา ซึ่งเป็นพื้นที่ แห่งการทดลอง และปรับปรุง (improvement) นำเอาวิธีการใหม่ ที่คิดขึ้นได้ ในพื้นที่แห่งความ ซับซ้อน และปรับตัวมาทดลอง และปรับปรุง

จนในที่สุด ได้วิธีทำงานแบบใหม่ (หรือได้สินค้าชนิดใหม่) เคลื่อนลงสู่ พื้นที่ล่างขวา กลายเป็นมาตรฐานการทำงานใหม่ หรือ best practices ใหม่นั่นเอง

การจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ต้องกล้า และเข้าใจที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจน กล้าที่จะอยู่ในนานพอ แต่อย่าให้นานเกินไป จนเกิดความเครียด

ในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับสูง จะต้องรู้จักใช้หลักการและวิธีการการวางจตุรภาค (4 quadrants) ของการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด หลักการนี้เป็นวิธีการ "ยกระดับความรู้ข้ามแดน" (cross-leveling) หรือเกลียวความรู้ (knowledge spiral) รูปแบบหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป ประเภทของความรู้ มี 3 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่เปิดเผย (explicit knowledge) รู้กันทั่วไป พบเห็นโดยทั่วไปในหนังสือ ตำรา สื่อต่างๆ เข้าถึง และแลกเปลี่ยนได้ไม่ยาก
2. ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร (embedded knowledge) แฝงอยู่ในรูปกระบวนการทำงาน คู่มือ กฎเกณฑ์ กติกา ข้อตกลง ตารางการทำงาน บันทึกจากการทำงาน
3. ความรู้ที่ฝังลึกในคน (tacit knowledge) ฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่คนได้มาจากประสบการณ์ ข้อสังเกต ที่สั่งสมมานาน จากการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงจนเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง แต่แลกเปลี่ยนยาก

1.1.3 แนวทางการประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร

นันทินี ศรีธัญญา กล่าวถึง การจัดการความรู้ : กลยุทธ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้สู่คุณภาพงาน (เข้าถึงได้จาก <http://chinozuke3.multiply.com/journal/item/15> เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2551 เวลา 12.30 น.) คือ ก้าวแรกของการจัดการความรู้คือการที่คนในหน่วยงานมาประชุมหารือเพื่อร่วมกันกำหนด “ผลสัมฤทธิ์อันสูงส่งของงาน” ที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน

การจัดการความรู้เน้น “ความรู้ในคน” (Tacit knowledge) เป็นอันดับต้น ส่วน “ความรู้ในกระดาษ” หรือใน ICT (Explicit knowledge) เป็นอันดับรอง ความรู้เชิงทฤษฎีที่เป็นความรู้ในกระดาษซึ่งค้นคว้า มาใช้งาน จะต้องนำมาตรวจสอบและปรับให้เหมาะสมต่อบริบทของหน่วยงานเสียก่อน จึงจะสามารถนำมาใช้งานอย่างได้ผล ดังนั้น “การมีความรู้” , “การใช้ความรู้” และ “การสร้างความรู้” อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ สภาวะแวดล้อมจะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์และแรงขับเคลื่อนที่ทรงพลังมหาศาล

การจัดการความรู้ สามารถแบ่งที่มาของความรู้ได้เป็น 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ แหล่งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และแหล่งความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้รับการบันทึก หรือถ่ายทอดออกมาในรูปของเอกสาร ตำรา การสอน การอบรม ซึ่งความรู้ส่วนใหญ่มักเป็นความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลแทบทั้งนั้น เป็นความรู้ที่แต่ละคนสะสมผ่านประสบการณ์และการเรียนรู้ต่าง ๆ มามากมาย การเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้

กลายเป็นความรู้ที่สืบทอดและปรับปรุงใช้ต่อได้สำหรับผู้อื่น นับว่ามีความสำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ เพราะหากเราไม่สามารถนำความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อใช้งานระหว่างกันได้แล้วความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวบุคคลก็จะสูญหายเมื่อบุคคลนั้น ๆ จากไป ซึ่งการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ที่สืบทอดและปรับปรุงใช้ต่อได้สำหรับผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี เช่น การบันทึกการพบปะพูดคุยกัน การสอนหรืออบรม เป็นต้น

การบันทึกเป็นเอกสารหรือหลักฐาน เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ความรู้ไม่สูญหายไปกับบุคคลเหมือนกับในอดีตที่คนไทยมีการบันทึกความรู้โดยเล่าเรื่องผ่านตัวอักษรบนหลักศิลาจารึกตั้งแต่สมัยพ่อขุนรามคำแหงมหาราช นอกเหนือจากการจัดการความรู้แล้ว การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ระหว่างบุคคลผ่านกระบวนการพบปะทางสังคม (Socialization) ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระหว่างกันในการทำงาน การพบปะสังสรรค์ ประชุม สัมมนา อบรม การจัดเวทีชาวบ้านหรือสภากาแฟ สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการความรู้ที่ช่วยเปลี่ยนความรู้จากบุคคลหนึ่ง ๆ ให้มาสู่บุคคลอื่น ๆ ได้เช่นกัน ในยุคปัจจุบันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องทำกัน ณ สถานที่จริงเสมอไป เพราะในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต กลายเป็นเครื่องมือสำหรับช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผู้ติดต่อไม่จำเป็นต้องมาพบกันจริง ๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบไร้พรมแดน ไร้ข้อจำกัดในเรื่องสถานที่ (space) และเวลา (time) โดยไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีราคาแพง เพราะเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะเข้ามาช่วยเสริมกระบวนการจัดการความรู้เท่านั้น โดยผู้ใช้ต้องใช้เครื่องมือแต่ละชนิดให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไป

สำหรับวงจรของกระบวนการจัดการจัดการความรู้ มักจะประกอบด้วยวงจรกระบวนการเรียนรู้ก่อนทำงาน (Learning Before Doing) ระหว่างทำงาน (Learning During Doing) หลังทำงาน (Learning After Doing) ตลอดจนเกี่ยวข้องกับสร้างชุมชนของนักปฏิบัติจัดการความรู้ (Communities of Practice) การนำสาระความรู้ (Knowledge Capture) มาไว้เป็น “ทุนทางปัญญา” หรือ “สินทรัพย์” เพื่อนำไปถ่ายทอดต่อ โดยมี “คน” เป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการต่าง ๆ เน้นวิธีการทำงานเป็นทีม (Team Work) เนื่องจากคนแต่ละคนมีข้อดี-ข้อจำกัดแตกต่างกันไป ไม่มีใครที่เก่งไปหมดทุกอย่าง ดังนั้นการทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ หากมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลก็จะสามารถนำเอาข้อดีที่แต่ละคนมีอยู่มาใช้ได้ การเรียนรู้ก่อนการทำงาน ก่อนที่จะทำกิจกรรมหรืองานใด ๆ เราจำเป็นต้องตรวจสอบหรือแสวงหาความรู้ที่เรามีอยู่ก่อนที่จะลงมือทำ โดยขอความช่วยเหลือหรือปรึกษาผู้รู้จากภายนอกเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน ทีมงานจำเป็นต้องสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยอาจใช้การประชุม พุดคุยกันเป็นประจำเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งที่แต่ละคนได้ค้นพบการ

เรียนรู้หลังทำงาน เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์สาระความรู้ที่ได้จากการทำงาน เพื่อเก็บสะสม สาระความรู้ดังกล่าวไว้เป็นตัวอย่างหรือกรณีศึกษาสำหรับการทำงานอื่น ๆ ในโอกาสต่อ ๆ ไปทำให้เราเรียนรู้ข้อดี-ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานและไม่ทำผิดพลาดซ้ำอีกในปัญหาเดิม

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (บทความ การจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มมูลค่า เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=242&page=1 เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2551 เวลา 12.00 น.) กล่าวว่า ความรู้เกิดจากการแสวงหา เป็นพรแสวงมากกว่าพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่เกิด ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝน และเรียนตามทันกันได้ ความรู้ไม่จำกัดอายุและชนชั้น ทุกคนมีสิทธิ์ที่จะขวนขวายหาความรู้ได้ คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่า "ผู้มีความรู้มากย่อมได้เปรียบ" และจะได้เปรียบยิ่งกว่า หากสามารถนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์ได้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้คุณรู้จักหาความรู้ และนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) อยู่ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะทำให้คุณเป็นคนที่มีโลกทัศน์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้ว่าควรทำอะไร ไม่ควรทำอะไร ในช่วงเวลาไหน รับรู้ถึงข้อดีข้อเสียจากการเลือกปฏิบัติในแนวทางใดทางหนึ่ง ซึ่งความสามารถต่าง ๆ เหล่านี้เองที่จะสะท้อนถึงคุณค่า (Value) ของตัวคุณที่คุณเองในฐานะของพนักงาน อาจไม่เห็นผลชัดเจนในช่วงเวลานี้ แต่หากคุณเติบโตก้าวหน้าเป็นผู้บริหารแล้วละก็ ความสามารถต่าง ๆ นี้จะทำให้คุณมีข้อได้เปรียบเหนือกว่าคนอื่น และนั่นก็หมายความว่า คุณจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีศักยภาพในการทำงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ไม่ใช่เรื่องยาก และไม่ใช่สิ่งที่จะเห็นผลในช่วงระยะเวลาอันสั้น แต่เป็นเรื่องการตอบแทนระยะยาวที่เกิดจากการสั่งสมมาอย่างต่อเนื่อง หากคุณต้องการมีอนาคตที่สดใส มีหน้าที่การงานที่ดี... ขอให้คุณเริ่มสำรวจตัวเองว่าคุณมีความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีไปมากน้อยแค่ไหน และจงระลึกไว้เสมอว่า... ความรู้ย่อมไม่มีค่าว่าสาบสูญไป เพียงแต่ขอให้คุณมีหัวใจที่จะพัฒนาและเพิ่มมูลค่า (Value) ของตัวคุณเองเพื่อผลสำเร็จและเป้าหมายในอนาคต คุณย่อมที่จะเริ่มต้นในการบริหารและจัดการความรู้ของตนเองได้ ขอนำเสนอหลักหรือเทคนิคง่าย ๆ เพื่อการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

“การแสวงหา” ความรู้ หากคุณไม่แสวงหาที่จะรู้ ความรู้ย่อมไม่เกิดขึ้น พบว่าหลายต่อหลายคนมักจะยุ่งกับการทำงานประจำวัน จนละเลยที่จะหาความรู้เพิ่มเติม เหตุเพราะไม่มีเวลา แต่ทำงานประจำวันให้เสร็จตามกำหนดเวลาก็จะแยะอยู่แล้ว และจะเอาเวลาที่ไหนไปแสวงหาความรู้ หากคุณกำลังมีความคิดเหล่านี้ ขอให้ปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ การแสวงหาความรู้ย่อมจะเกิดขึ้นได้ หากคุณมีหัวใจที่ใฝ่รู้ ความอยากหรือความต้องการนี้จะเป็นพลังผลักดันให้

คุณเริ่มที่จะบริหารเวลาส่วนหนึ่งเพื่อการแสวงหาความรู้ และความรู้มีใช้เกิดขึ้นจากการอ่านเพียงอย่างเดียว ความรู้อาจเกิดขึ้นได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น

การฟัง... ให้มาก ฟังเทปชุดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานคุณเอง ฟังข่าวสารต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของคุณ หรือแม้กระทั่งการรับฟังความคิดเห็นหรือประเด็นปัญหาต่าง ๆ จากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และลูกค้าของคุณเอง

การถาม... ให้รู้ การซักถามผู้รู้เมื่อสงสัยหรือไม่เข้าใจนั้นเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้การตั้งข้อคำถามต้องมีใช้เพื่อเป็นการลองภูมิ หรือการดูหมิ่นในความรู้ของผู้อื่น คุณควรให้เกียรติบุคคลที่เราต้องการสอบถามข้อมูลด้วยเสมอ

การอ่าน... ให้สนุก คุณควรปลูกฝังนิสัยให้เป็นคนรักการอ่าน โดยพยายามจัดสรรเวลาในแต่ละวันเพื่อการอ่านหนังสือที่เกี่ยวข้องกับสาขาอาชีพของตัวเอง ซึ่งคุณต้องถามตัวเองทุกครั้งว่า "อะไรที่คุณได้รับบ้างจากการอ่านหนังสือ"

“การประยุกต์ใช้” ความรู้ ความรู้ที่คุณได้รับย่อมไม่เกิดประโยชน์ขึ้นมาหากคุณรู้แล้วไม่นำมาใช้ปฏิบัติ ผู้ที่มีความรู้มากย่อมจะมีข้อมูลเพื่อการวางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ และสามารถตัดสินใจในการเลือกแนวทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ความรู้จะทำให้คุณมีความพร้อมและกล้าพอที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ความรู้จะทำให้คุณมีไอเดียหรือความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความรู้ทำให้คุณมีหลักการหรือเหตุผลที่น่าเชื่อถือได้ในการตอบข้อซักถามหรือประเด็นข้อสงสัยจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือแม้กระทั่งลูกค้าของคุณเอง พบว่าผู้ที่ไม่มีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง คิดแต่จะทำงานประจำวันของตนเองให้เสร็จ ไม่จัดสรรเวลาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมเพราะไม่เห็นความสำคัญ บุคคลเหล่านั้นมักจะใช้ชีวิตการทำงานเพื่อปัจจุบันเท่านั้น สิ้นคิดไปถึงอนาคตในหน้าที่การงานที่ส่งผลในระยะยาว อาจเป็นพวกที่อยากได้ค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือนและโบนัสที่สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ไม่เคยพัฒนาตนเองไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีการใดก็ตาม ซึ่งก็รวมไปถึงวิธีการหาความรู้จากการจัดสรรเวลาเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีสร้างสรรค์ผลงาน ปรับปรุงระบบงานหรือวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพียงเพราะคิดไปเองว่าตนเองอุทิศตนให้บริษัทแล้ว หรือทำงานมานานแล้ว หรืออายุงานมากขึ้นซึ่งไม่เคยคิดที่จะลาออกหรือไปทำงานให้กับบริษัทอื่นเลย....บุคคลนี้ผลตอบแทนมักจะขึ้นกับมูลค่า (Value) ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถที่คุณมีและบริษัทต้องการ “การพัฒนา... ประเมิน....ติดตามผล” ความรู้

ความรู้ไม่ควรหยุดนิ่ง ความรู้ย่อมต้องมีพัฒนาการและความต่อเนื่อง เนื่องจากโลกปัจจุบันมีความเคลื่อนไหวและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากคุณหยุดที่จะเรียนรู้จะทำให้คุณไม่รับรู้กระแสของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นคุณควรสำรวจเพื่อประเมินตัวเองว่า

องค์ความรู้ของคุณมีได้พัฒนาไปมากน้อยแค่ไหน และเรื่องไหนบ้างที่คุณยังไม่รู้ แต่ควรที่จะรู้ รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้คุณได้ความรู้เพิ่มขึ้น โดยการจัดทำตารางการประเมินเพื่อพัฒนาความรู้ของคุณ ดังนี้ ความรู้ที่มีความรู้ที่ไม่มีวิธีการหาความรู้เวลาที่เรียนรู้อะไร กระบวนการหรือวิธีการเทคนิคการเจรจาต่อรอง - อ่านหนังสือ - ทุกเช้าก่อนเริ่มงาน 30 นาที จัดซื้อ / จัดหา กับ Supplier- เข้าฟังสัมมนา/อบรม- เข้าอบรมวันที่ นอกจากนี้คุณควรติดตามผลการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ว่าคุณสามารถนำไปใช้กับการทำงานของคุณบ้างหรือไม่ และผลที่ได้รับเป็นอย่างไรบ้าง เพราะการติดตามผลนี้เองจะช่วยให้คุณเริ่มประเมินตนเองว่าต้องการเสริมความรู้อะไรเพิ่มขึ้น เพื่อว่าคุณจะได้หาวิธีการในการพัฒนาองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น

สรุปว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะทำให้คุณมีมูลค่าหรือค่าตัวในการทำงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งไม่สามารถเห็นผลได้ทันทีทันใด แต่เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง... เพียงแต่ขอให้คุณมีความตั้งใจและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง คุณย่อมจะเป็นผู้หนึ่งที่ได้เปรียบในการทำงานจากความรู้ที่คุณเองสั่งสมมาอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป การประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กรผู้ที่มีความรู้มากย่อมจะมีข้อมูลเพื่อการวางแผนงาน กำหนดกลยุทธ์ และสามารถตัดสินใจในการเลือกแนวทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ความรู้จะทำให้มีความพร้อมเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ความรู้จะทำให้มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความรู้ทำให้มีหลักการหรือเหตุผลที่น่าเชื่อถือได้ ซึ่งก็รวมไปถึงวิธีการหาความรู้จากการจัดสรรเวลาเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีสร้างสรรค์ผลงาน ปรับปรุงระบบงานหรือวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ยุคสมัยนี้ผลตอบแทนมักจะขึ้นกับมูลค่า (Value) ซึ่งเป็นความรู้ความสามารถที่มีและองค์กรต้องการ

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1.2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

เบนเน็ตและเบนเน็ต (Bennet & Bennet, 2004 : 2, อ้างถึงใน เพียงใจ มุสิกะพงษ์ 2550: 11) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้างรักษา และสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคลากรและความรู้ของส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร โดยมองการจัดการความรู้เป็นเสมือนการสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงขึ้น

ก.พ.ร. (กรกต จิตรากุล เข้าถึงได้จาก www.tsu.ac.th/office/finance/news/files/บทความการจัดการความรู้.doc เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2551 เวลา 20.43 น.) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) ไว้ว่า “เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร

ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด”

ดวงพร จันทร์เจริญ (2549: 256) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อค้นหา สร้างสรรค์ จำแนก วิเคราะห์ รวบรวม จัดเก็บความรู้ที่มีประโยชน์ภายในองค์กร เพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้ โอนถ่าย เผยแพร่ ถ่ายทอดกันภายในองค์กร อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสมพร้อมตอบสนองต่อการต้องการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2548: 3) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

วิจารณ์ พานิช (เข้าถึงได้จาก www.strategymine.com/link/3_313_3.doc เมื่อวันที่ 9 กันยายน 2551 เวลา 20.00 น.) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมักเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักใช้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะที่สูงส่ง การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (means) ไม่ใช่เป้าหมาย (end) การจัดการความรู้ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบ หรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงตามที่กล่าวข้างต้น โดยที่ความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้น ได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การ "คว้า" (capture) มาจากภายนอกองค์กร การ "ควัก" เอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยที่อาจเป็น "ความรู้ในคน" (tacit knowledge) และ "ความรู้ในกระดาษ" (explicit knowledge)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548: 44) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

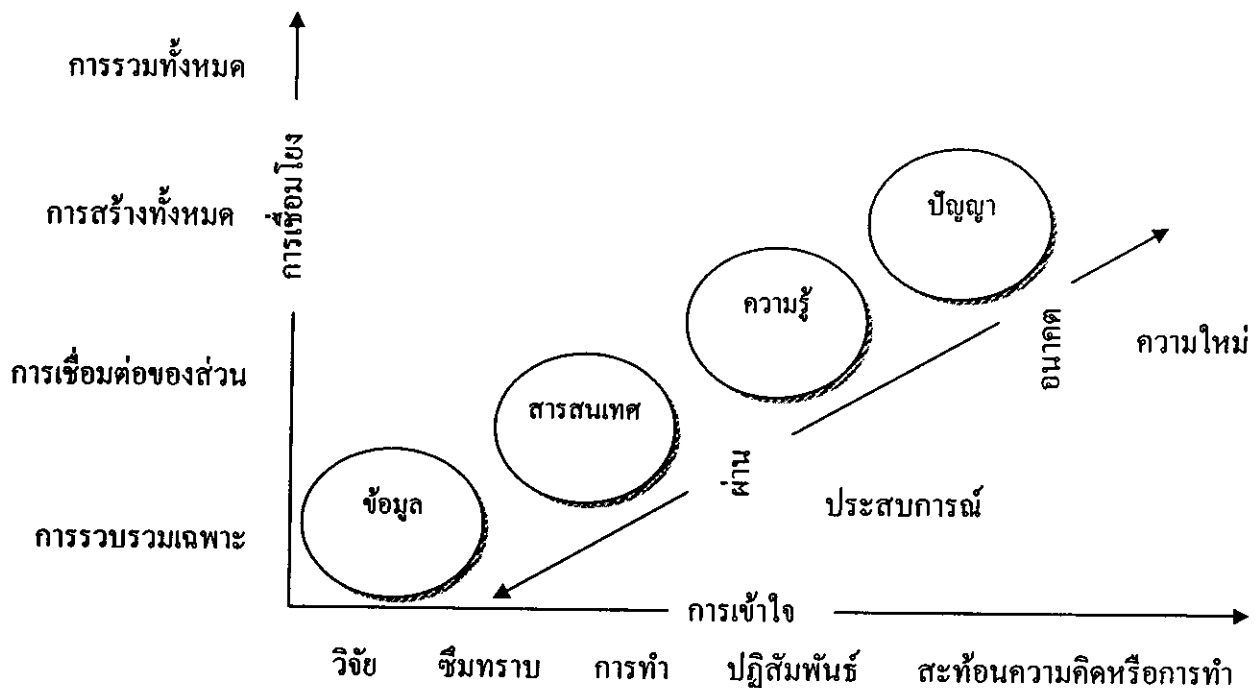
กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย เป็นกระบวนการจัดเก็บความรู้ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาใช้ประโยชน์ภายในองค์กร เพื่อสะดวกต่อในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ ใช้ความรู้

ประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม อันนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.2.2 ทฤษฎีการจัดการความรู้

พนัส พฤกษ์สุนันท์ (เข้าถึงได้จาก http://hph4.anamai.moph.go.th/km/data/ref/07/KM_Panus.pdf เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2551 เวลา 21.00 น.) ได้รวบรวมและเรียบเรียงทฤษฎีการจัดการความรู้ ประกอบด้วยรูปแบบการจัดการ 2 ลักษณะ คือ

1. DIKW Model หรือ พีรามิดความรู้ แสดงความเชื่อมโยงและการยกระดับความรู้ในคนจากความรู้ระดับล่างสู่ระดับที่สูงขึ้นตามลำดับ เริ่มจาก D คือ ข้อมูล (Data) I คือ สารสนเทศ (Information) K คือ ความรู้ (Knowledge) และ W คือ ปัญญา (Wisdom) ซึ่งแต่ละระดับใช้ความสามารถในการเชื่อมโยงประสบการณ์ (Context or experience) และความเข้าใจ (Understanding) ที่ต่างกัน



ภาพที่ 2.2 ระดับความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: ปรับปรุงจาก พนัส พฤกษ์สุนันท์ (2551: 18)

จากภาพที่ 2.2 ในแกนตั้งคือ ความสามารถในการเชื่อมโยง (Context) ที่ทำให้บุคคลสามารถหาความสัมพันธ์ของประสบการณ์ (Experience) ต่างๆ ได้ ยังมีความชำนาญมากก็

ยังสามารถดึงประสบการณ์ที่หลากหลายมาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ต่อกันได้มาก ส่วนแกนนอนคือ ความเข้าใจในเนื้อหาของเรื่องหรือเหตุการณ์ (Understanding) ยิ่งมีความเข้าใจมากก็จะยังสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์ในอดีตให้เป็นความรู้ใหม่ได้มาก โดยความเข้าใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องสามารถทำได้ด้วยการซึมซับในเรื่อง (Absorbing) การกระทำ (Doing) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interacting) และการสะท้อนความคิดหรือการกระทำ (Reflecting)

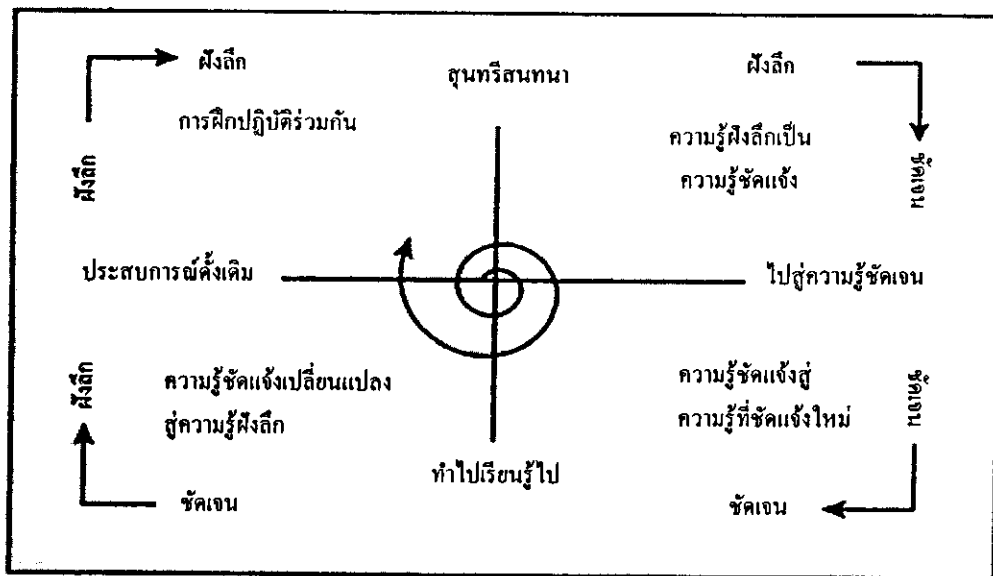
- ข้อมูล (Data) เกิดจาก การวิจัย (Research) การสร้างขึ้น (Creation) การรวบรวม (Gathering) และการค้นพบ (Discovery)
- สารสนเทศ (Information) เกิดจากข้อมูลที่มีการเชื่อมโยง จัดระเบียบระบบ เพื่อให้สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ง่าย
- ความรู้ (Knowledge) เกิดจากความซับซ้อนของประสบการณ์ และมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย การถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งจึงไม่สามารถทำได้ทั้งหมด ความรู้มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) แฝงอยู่ในตัวคน ในขณะที่สารสนเทศมีลักษณะนิ่ง (Static)
- ปัญญา (Wisdom) เป็นระดับสูงสุดของความเข้าใจและแฝงอยู่ในบุคคล เช่นเดียวกับความรู้
- ข้อสังเกต คือ ข้อมูลและสารสนเทศจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือประสบการณ์ในอดีต ในขณะที่ความรู้เป็นสภาพปัจจุบันที่เป็นส่วนหนึ่งในตัวตนและทำให้คนสามารถดำรงกิจกรรมต่างๆ ของชีวิต ส่วนเมื่อก้าวถึงปัญญา เราจะเริ่มเข้าไปเกี่ยวข้องกับอนาคตมากขึ้น เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ การออกแบบ การวางแผนงาน เป็นต้น

Nonaka and Takeuchi Model ได้อธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก เพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 2.1 รูปแบบความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก

| | สู่ ความรู้ฝังลึก | สู่ ความรู้ชัดแจ้ง |
|--------------------|--|---|
| จาก ความรู้ฝังลึก | การฝึกปฏิบัติร่วมกัน | เปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง |
| จาก ความรู้ชัดแจ้ง | จากความรู้ชัดแจ้งเปลี่ยนแปลงสู่ความรู้ฝังลึก | การทำความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่ |

ที่มา: Nonaka and Takeuchi Model of Knowledge Transformation ปรับปรุงจาก พันธ์ พฤกษ์สุนันท์ (2551: 19)



ภาพที่ 2.3 รูปแบบความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก

ที่มา: Nonaka and Takeuchi Model of Knowledge Transformation ปรับปรุงจาก พันัส พฤษสุนันท์ (2551: 19)

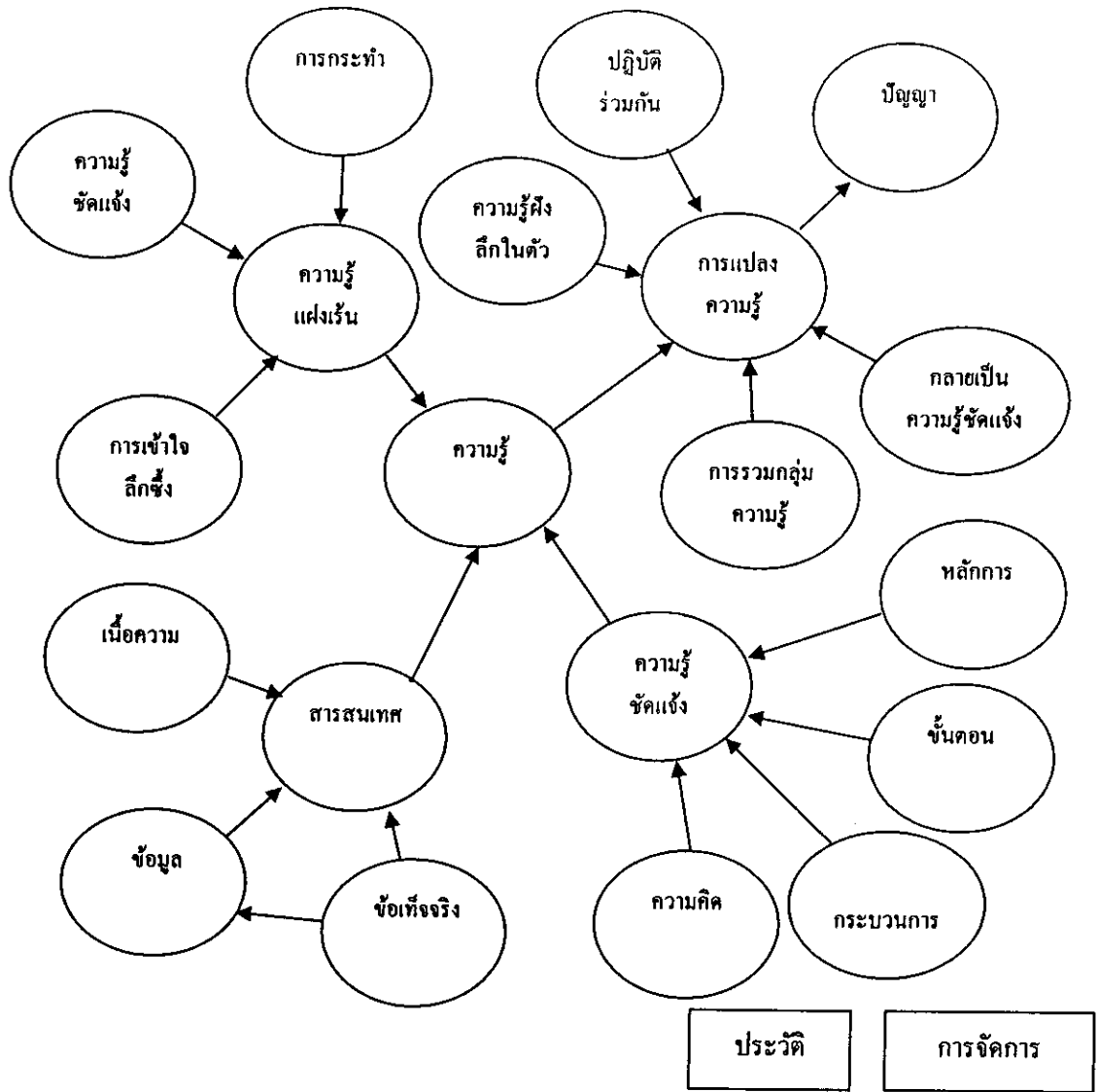
ในการสร้างและเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความรู้ของคนในองค์กรหรือชุมชนตาม Nonaka and Takeuchi Model นั้น อาจเริ่มจาก ประสบการณ์การดำรงชีวิตดั้งเดิมที่มีอยู่ (Field building) และการทำงาน การสร้างประสบการณ์ ทำไปเรียนรู้ไป (Learning by Doing) ได้รับสิ่งกระตุ้นเข้ามา เกิดการรับรู้ทุกวัน เกิดความคิด เกิดปัญหาขึ้นมาเป็นความรู้ฝังลึก รวมทั้งบางครั้งอาจมีการนำความรู้ชัดแจ้งจากการค้นคว้าตำรามาใช้ เมื่อทดลองทำไปแล้วก็จะเกิดเป็นประสบการณ์ และฝังลึกในตัวเรียกว่า Internalization (นั่นคือ จากความรู้ชัดแจ้งเปลี่ยนแปลงสู่ความรู้ฝังลึก)

หากมีการนำความรู้ฝังลึกของแต่ละคนในองค์กรหรือชุมชนนั้น มาเสริมพลังความรู้ซึ่งกันและกัน (Sharing tacit knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีการ ศูนย์สนทนา (Dialogue) การลอกเลียนแบบ (imitation) การสังเกต (observation) หรือการฝึกปฏิบัติร่วมกัน (practice) เรียกว่าเกิด Socialization ระหว่างความรู้ฝังลึก แล้วสร้าง Concept หรือกรอบความคิดใหม่ พอได้ Concept มีการพิจารณาตัดสินว่า Concept นั้นถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี หรือแนวทางนั้นถูกต้อง ความรู้นั้นถูกต้องหรือไม่ หลงทางหรือผิดทิศผิดทางหรือเปล่า เป็นความรู้ที่ได้ Justified ทำให้เรียนรู้เพิ่มขึ้น เกิดเป็นความรู้ใหม่ ยกระดับ Tacit Knowledge ขึ้นไป (จากความรู้ฝังลึกสู่ความรู้ฝังลึกใหม่)

ความรู้ฝังลึกเหล่านี้เมื่อมีการอธิบายหรือสื่อออกมาให้เป็นมโนทัศน์ สมมุติฐาน หรือรูปแบบ (Concepts, hypothesis or models) ที่ชัดเจนซึ่งส่วนใหญ่จะผ่านการใช้ภาษาถ้อยคำและมีการจดบันทึก (documented) เป็นเอกสาร เป็นคู่มือ ฯลฯ กลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง เรียกว่าเกิดกระบวนการ Externalization (เปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง)

สำหรับความรู้ชัดแจ้งเมื่อทำให้มีการเสริมพลังความรู้ระหว่างคนในองค์กร หรือชุมชนและทำให้ความรู้นั้นชัดแจ้งยิ่งขึ้น โดยผ่านกระบวนการรวบรวมและเรียบเรียงอย่างเป็นระบบ จากสื่อต่างๆ เอกสาร การประชุม การสัมมนา หรือการสนทนา ยกระดับความรู้นั้นให้ดีขึ้น ชัดเจนมากขึ้น โดยมีการแยกแยะจัดหมวดหมู่ (categorized) การจัดเรียงลำดับ (sorted) หรือการรวมกลุ่มความรู้ (combined) ซึ่งการศึกษาในระบบ โรงเรียนและ โครงการอบรมต่างๆ เป็นตัวอย่าง ของการทำความรู้ชัดแจ้งสู่ความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่ เรียกกระบวนการนี้ว่าเป็น Combination

จากทฤษฎีทั้งสองแบบดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นความสอดคล้องและ เชื่อมโยงกันได้ ดังภาพที่ 2.4 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 ความเชื่อมโยงการจัดการความรู้

ที่มา: ปรับปรุงจาก พันธ์ พฤษสุนันท์ (2551: 21)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการจัดการความรู้ การเชื่อมโยงและการยกระดับความรู้ในคนจากความรู้ระดับต่ำสู่ระดับที่สูงขึ้นตามลำดับ เริ่มจาก D คือ ข้อมูล (Data) I คือ สารสนเทศ (Information) K คือ ความรู้ (Knowledge) และ W คือ ปัญญา (Wisdom) ซึ่งแต่ละระดับใช้ความสามารถในการเชื่อมโยงประสบการณ์ (Context or experience) และความเข้าใจ (Understanding) ที่ต่างกัน ทำให้บุคคลสามารถหาความสัมพันธ์ของประสบการณ์ต่างๆ ได้ ยังมี

ความชำนาญมากก็ยังสามารถดึงประสบการณ์ที่หลากหลายมาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ต่อกันได้มาก จากประสบการณ์การดำรงชีวิตดั้งเดิมที่มีอยู่ ทำไปเรียนรู้ไป เกิดความรู้ฝังลึก มีการนำความรู้ชัดแจ้งจากการค้นคว้าคำรับตำรามาใช้ เมื่อทดลองทำไปแล้วก็จะเกิดเป็นประสบการณ์และฝังลึกในตัว หากมีการนำความรู้ฝังลึกของแต่ละคนในองค์กรมาเสริมพลังความรู้ซึ่งกันและกัน เกิดเป็นความรู้ใหม่ ความรู้ฝังลึกเหล่านี้เมื่อมีการอธิบายหรือสื่อออกมาให้เป็นมโนทัศน์ สมมุติฐาน หรือรูปแบบมีการจดบันทึกเป็นเอกสาร เป็นคู่มือ ฯลฯ กลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง เรียกว่าเกิดกระบวนการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง

1.2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ศูนย์ความรู้ ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา (เข้าถึงได้จาก http://www.sci-educ.nfe.go.th/ewt_news.php?nid=140&filename=index_km เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2551 เวลา 12.30 น.) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (data) เป็นข้อสนเทศ (information) แปรข้อสนเทศเป็นความรู้ (knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้ แต่จะยกระดับ ไปถึงปัญญา (wisdom) คุณค่า ความดี ความงาม

ในระดับของข้อมูล มีการบันทึกข้อมูลจากการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้น (mining) รวบรวมข้อมูล นำมา ตรวจสอบกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสำคัญต่องานขององค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูล ได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูล ได้อย่างเป็นระบบ ให้ค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การจัดการบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนข้อมูล

กระบวนการแปรหรือประมวลข้อมูลไปเป็นข้อสนเทศ ประกอบด้วย การกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่แม่นยำ และ เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น นำมาตีความ หรือจัดรูปแบบ (pattern) ภายใต้กรอบบริบท (context) ของเรื่องนั้น ๆ

ในระดับข้อสนเทศ มีการเลือก จัดหมวดหมู่ จัดหีบห่อ (ให้เหมาะและชวนใจผู้ใช้) จัดเก็บ ให้บริการ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์

กระบวนการแปรข้อสนเทศไปเป็นความรู้ เป็นกระบวนการภายในคน และกระบวนการระหว่างคน โดยนำข้อ เสนอมาตีความ เปรียบเทียบ ตามบริบทขององค์กร เป้าหมายขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ได้เป็นความรู้ โดยที่ความรู้ นั้นอาจมีพลังในระดับของการทำนาย

ในระดับความรู้ มีการดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไข ให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจ ในกระบวนการทัศน์ใหม่ มีการนำ

ความรู้ไปประยุกต์ใช้ ประกอบการกำหนดนโยบาย, ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใด
แนวทางหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือก หรือใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสมความมุ่งหมาย
แล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำนั้น (เกิดปัญญา) และภาคีผู้มีส่วนร่วมในการจัดการ
ความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จและเกิดปิติสุข

เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่ง ก็มีการสังเกตและเก็บ
ข้อมูลจากกิจกรรมนั้น นำไปแปร เป็นข้อสนเทศ และความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงาน
ที่ดียิ่งขึ้น เป็นวัฏจักรหมุนเวียน ไม่รู้จบ เป็นวัฏจักร แห่งการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการและปัญญา

การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือพัฒนาผลงานของบุคคล องค์กร เครือข่าย
และพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุค สังคม-เศรษฐกิจบนฐานความรู้

การจัดการความรู้มีอยู่แล้วตามธรรมชาติในทุกคน ทุกองค์กร ทุกเครือข่าย
และทุกสังคม แต่เป็นการจัดการ ความรู้ที่ทำโดยไม่มีระบบแบบแผน ขาดพลัง

กรมการปกครอง (เข้าถึงได้จาก http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html
เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2551 เวลา 12.44 น.) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้
(Knowledge Process) มีดังนี้

1. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และ
เป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน
รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จาก
แหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล
การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้
มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผล
ความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสม
ต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยน
ทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล
(data) เป็นข้อสนเทศ (information) แปรข้อ เสนเทศเป็นความรู้ (knowledge) และใช้ความรู้เพื่อ
ปฏิบัติการ (action) โดยที่ไม่หยุดอยู่แค่ระดับความรู้ แต่จะยกระดับ ไปถึงปัญญา (wisdom) คุณค่า

ความดี ความงาม โดยมีองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) โดยมีองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล มีดังนี้

1. “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

1.2.4 กระบวนการในการจัดการความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ให้ความหมายของกระบวนการจัดการความรู้ (เข้าถึงได้จาก วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ [http://library.uru.ac.th/tps-db/List_news.asp?](http://library.uru.ac.th/tps-db/List_news.asp?Id_new=N835)

Id_new=N835 วันที่ 20 ตุลาคม 2551 เวลา 22.25 น.) มีดังนี้ คือ

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Generation) หรือการแสวงหาความรู้ เป็นกิจกรรมขององค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ขึ้น
2. การประมวลผลความรู้ วัตถุประสงค์ของการประมวลผลความรู้ คือ การจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้และนำไปประยุกต์ใช้อย่างสะดวก
3. การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ ศูนย์ความรู้ ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา (เข้าถึงได้จาก [http://www.sci-](http://www.sci-educ.nfe.go.th/ewt_news.php?nid=140&filename=index_km)

[educ.nfe.go.th/ewt_news.php?nid=140&filename=index_km](http://www.sci-educ.nfe.go.th/ewt_news.php?nid=140&filename=index_km) เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2551 เวลา 12.30 น.) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่ม บุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้มีความหมายเพียงแค่การนำ “ความรู้” มา “จัดการ” แต่มีความหมายจำเพาะและลึกซึ้ง กว่านั้นมาก

การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมและกระบวนการต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

- การบุคคลันและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ ทั้งจากภายใน องค์กรและจากภายนอกองค์กร นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือ และความเหมาะสมกับบริบทของสังคม และขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุง
- การจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
- การจัดเก็บ ความรู้ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย
- การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้
- การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

- การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้
- การสร้างความรู้ใหม่
- การประยุกต์ใช้ความรู้
- การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

สุรัตน์ ดวงชาทม กล่าวถึงแนวคิดและกระบวนการการจัดการความรู้

(เข้าถึงได้จาก <http://onzonde.multiply.com/journal/item/10> เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2551 เวลา 00.37 น.)

คือ กระบวนการจัดการความรู้ นั้น มีองค์ประกอบหลักก็คือ ระบบการสร้างฐานความรู้ การรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหา การเผยแพร่ และการถ่ายทอดแบ่งปัน มีผู้รู้ที่ศึกษาค้นคว้าด้านนี้หลายท่านด้วยกัน และได้สร้าง Model ในการนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดของ Michael J. Marquardt, David A. Gavin , Perter M. Senge หรือ

ดร. ประพนธ์ ผาสุกยัต ก็ขอเสนอแนวคิดท่านผู้รู้ เพื่อให้ท่าน ได้ศึกษาเป็นแนวทางพอสังเขปดังนี้

แนวคิด ประพนธ์ ผาสุกยัต แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้นำเสนอ TUNA Model หรือ KM Model “ปลาหู” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง Knowledge Vision (KV) มีส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาร่วมของชุมชนในองค์กร ส่วนที่สอง Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรักและปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ ใจใครก็บังคับใครไม่ได้ และส่วนที่สาม Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ

Model ของ Peter M. Senge แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.” กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ ไว้ว่า องค์กรที่เรียนรู้ นั้น จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ

1. System Thinking คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็น วัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2. Mental Model คือการตระหนักรู้ถึง กรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. Personal Mastery องค์การที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็น โครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4. Shared Vision องค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะ เป็น กรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทกำลังกายแรงใจกระทำ ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือ กรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5. Team Learning ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของ ทีมงาน โดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของ ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีม นี้ยังควร ครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยทำให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคน สามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

จากหลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่ง การเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตา หรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัย พลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่คุณเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหา ให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็น โอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ใน โลกที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่านก็คือการนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้องค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 2.2 สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งเรียนรู้ของแต่ละท่าน

| Peter Senge | Michael Marquardt | David A. Gavin |
|---|---|---|
| 1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking) | 1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) | 1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) |
| 2. ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ (Personal Mastery) | 2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) | 2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) |
| 3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) | 3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) | 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history) |
| 4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) | 4. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) | 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) |
| 5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) | 5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) | 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) |

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่ม บุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร

จะต้องดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ถือเป็นกิจกรรม ที่แยกจากงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้น

1.2.5 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (จากบทความ การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล เข้าถึงได้จาก http://www.sci-educ.nfe.go.th/download/kmDoc/what_is_KM.doc เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2551 เวลา 21.50 น.) กล่าวถึง แนวคิดการดำเนินงานการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ เป็นการสร้าง และ ใช้ความรู้ ณ จุดใช้งาน โดยผู้ทำงาน
- การจัดการความรู้ ต้องร่วมมือกันทำหลายคน ที่มีความคิดต่างกัน ย่อมมีความต่าง ย่อมมีความสร้างสรรค์มาก ต้องใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน หรือกระบวนการกลุ่มให้เป็น
- การจัดการความรู้ ต้องยกระดับความรู้ ทั้งความรู้ฝังลึก และความรู้เปิดเผย ผ่านการปฏิบัติกับการเปิดตำรา มีการชำเลียงดูของเพื่อน เพื่อนำไปสู่การยกระดับความคิด

ในการดำเนินงาน ควรเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าหมายงาน แล้วรวมตัวกันหาวิธีการ วิธีที่ดีที่สุด คือ ดูว่าที่อื่นทำอย่างไร เลียนแบบ Best practices และทำให้ดีกว่า เมื่อมีความสำเร็จ แม้เพียงเล็กน้อย ก็เฉลิมฉลอง

จุดเน้นของการจัดการความรู้มีหลายจุด แต่ละหน่วยงานต้องเลือกจุดเน้นของตนเอง การจัดการความรู้ไม่ได้มีรูปแบบเดียว จะใช้รูปแบบ หรือวิธีการใดกับเป้าหมายที่เราต้องการ

การจัดการความรู้ ต้องเป็น action / work based ต้องเน้น การจัดการความรู้ ณ จุดทำงาน ตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้สำคัญที่สุด โดยมี facilitator เป็นผู้อำนวยการความสะดวก นำความรู้ขององค์กร และความรู้จากโลกภายนอก มาใช้ในการทำงาน ให้สอดคล้องกับบริบท บริบทขององค์กร ไม้หนึ่ง ความไม่แน่นอนกับอนาคต เป็นพลังที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

ในการจดบันทึก ข้อเสียของพวกเราคือ มักจะบันทึกปริมาณ จำนวน ละเลยปรากฏการณ์ ที่เป็นปฏิสัมพันธ์ เรื่องราว ความรู้สึกที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ หากบันทึกไว้ จะเกิดพลังมหาศาล เป็นข้อมูลคุณภาพ

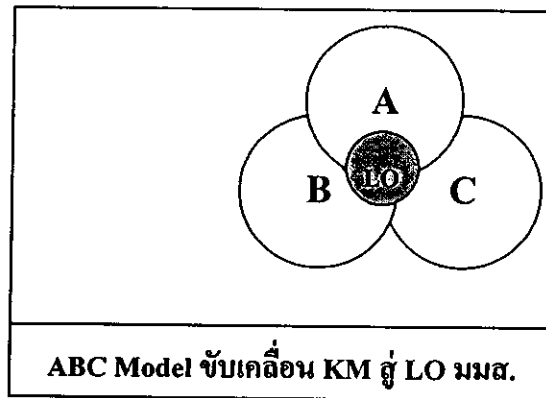
บุญเลิศ อรุณพิบูลย์ (เข้าถึงได้จาก http://www.stks.or.th/web/presentation/20070125-km_files/frame.htm เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2551 เวลา 14.30 น.) กล่าวถึง แนวคิดการจัดการความรู้ ไม่จำเป็นต้องใช้โมเดลปลาทู หรือ สถาบันเพิ่มผลผลิต โมเดล แต่ละองค์กรสามารถมีโมเดลของตัวเองที่สอดคล้องกับ Vision , Mission ของตนเอง KM Model จะต้องไม่เป็นภาระและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุป กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ แต่ละองค์กรสามารถมี โมเดลของตัวเองที่สอดคล้องกับ Vision , Mission ของตนเอง KM Model จะต้องไม่เป็นภาระและ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ควรเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าพัฒนางาน แล้วรวมตัวกันหาวิธีการ วิธีที่ดีที่สุด ต้องเป็น action / work based

1.3 แบบจำลองการจัดการความรู้ในบริบทสังคมไทย

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ได้รวบรวมแบบจำลองการจัดการความรู้ในบริบทสังคมไทย จากรายงานประจำปี 2550 “ตามรอยความสำเร็จ KM ประเทศไทย” (2550: 61 – 100) ดังนี้

1.3.1 ABC Model โดยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2549



ภาพที่ 2.5 รูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เพื่อให้การบูรณาการทั้ง 3 ภาคส่วนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นไป โดยมีวิสัยทัศน์ร่วม คือ LO ด้วยกันแล้ว ABC นั้นจึงประกอบด้วย

A : Assurance (ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพ)

B : Back Up (MSU KM Team)

C : Collabolation (คณะ / สำนัก / สถาบัน / ศูนย์ฯ / หน่วยงาน)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใช้ ABC Model อย่างไร?

A : Assurance

ดำเนินการ โดยศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพ ซึ่งมีหน้าที่หลักด้านการประกันคุณภาพ (QA) ทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามอยู่แล้ว โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ที่ 5.2 การพัฒนาสถาบันสู่องค์กรเรียนรู้ นอกจากนี้ศูนย์อาจทำหน้าที่ประเมินผลและรายงานข้อมูลต่อคณะกรรมการ KM ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามตามลำดับต่อไป

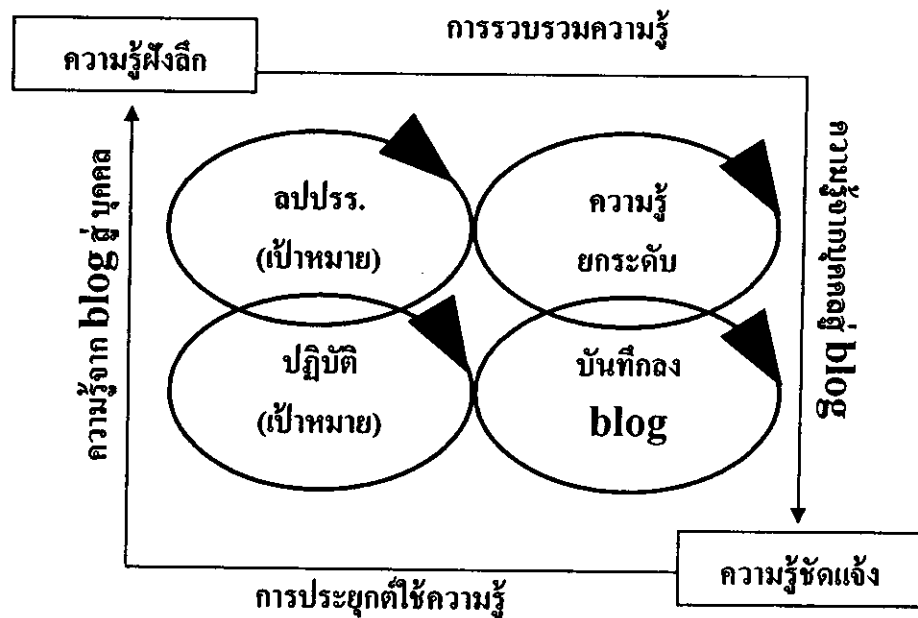
B : Back Up

ทำหน้าที่สนับสนุนด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยคณะอนุกรรมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (MSU-KM Core Team) ดำเนินการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องประสานกันทุกฝ่ายโดยใช้หลักการของ ก.พ.ร. และในทางปฏิบัติ (KM Action) ไปพร้อมๆ กันด้วย เช่น การจัดทำแผนการจัดการ การถ่ายทอดความรู้และประชาสัมพันธ์ การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นต้น

C : Collabolation

คณะ / สำนัก / สถาบัน / ศูนย์ฯ / หน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนที่มหาวิทยาลัยมหาสารคามกำหนด โดยจะต้องยึดหลักการประกันคุณภาพ ก.พ.ร. และแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร ซึ่งจะเป็นเครื่องมือพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคามสู่มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (LO & Innovative)

1.3.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร



ภาพที่ 2.6 รูปแบบการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร

รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร เริ่มจากการประยุกต์แบบจำลองเกลียวความรู้ของ Professor Ikujiro Nonaka มาเป็นแนวคิดหลักของการนำไปปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนทำงานประเภทเดียวกัน คือความรู้เชิงปฏิบัติของคนทำงานออกมาและยกระดับ เป็นความรู้ ความเข้าใจใหม่ บันทึกความรู้ปฏิบัติเหล่านั้นลงใน weblog GotoKnow.org ทดลองกลับไปใช้ใหม่ และมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในรอบต่อไป ซึ่งการดำเนินการตามรูปแบบนี้ทำให้เห็นพลังของคนทำงานมากขึ้น และที่กลายเป็นวัฒนธรรมของการทำงานที่นี้ก็คือ การทำ BAR : Befor Action Review ก่อนเริ่มกิจกรรมใด ๆ และการทำ AAR : After Action Review หลังเสร็จสิ้นภารกิจแต่ละครั้ง

แนวคิดการจัดการความรู้ดังกล่าวได้ทดลองทำในหลายกิจกรรมและหลายระดับภารกิจของมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่สำคัญได้แก่

งานประกันคุณภาพและการบริหารจัดการภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยมีการประยุกต์เครื่องมือธารปัญญาและตารางอิสรภาพในการเทียบเคียงสมรรถนะของคณะและหน่วยงานในมหาวิทยาลัยนเรศวร รongรับการประเมินผลการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก Self Assessment Report ใน GotoKnow.org ในคณะสหเวชศาสตร์, ชุมชนเลขานุการคณะ, เกิดนวัตกรรมใหม่ในสำนักหอสมุด

การบริหารงานวิจัย ใช้ปรับรูปแบบการบริหารงานวิจัยจากเดิมแบบ messenger ผู้ระบบ Manager แทน การประยุกต์ใช้ในระเบียบวิธีของงานวิจัย เช่น ชุมชน โรงเรียน หลักสูตรท้องถิ่น ชุมชนเรื่องปั่นดินเผา

งานการพัฒนาการเรียน การสอนในคณะ เช่น คณะทันตแพทยศาสตร์ นำไปใช้ในการบริหารความสุขในการเรียน การสอน ลดความเครียดของนิสิต สร้างการเรียนรู้ที่มีความสุขมากขึ้น คณะศึกษาศาสตร์ นำไปใช้ในการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาและพัฒนางานวิจัยของคณะ

งานบริการวิชาการสู่ชุมชน พัฒนารูปแบบธุรกิจชุมชน และผลิตภัณฑ์ของชุมชน อาทิ สีน้าแปรรูปหลายชนิด การเลี้ยงผึ้ง เป็นต้น

งานกิจการนิสิตนักศึกษา ไม่จำกัดการใช้เพียงในกลุ่มอาจารย์และพนักงาน แต่ยังขยายผลไปยังกลุ่มแกนนำนิสิต นักศึกษา ได้เรียนรู้เทคนิคการเล่าเรื่องและนำไปใช้ในการประชุมผู้นำนิสิตทั่วประเทศ ใช้ในการประชุมจัดกิจกรรมรับน้อง (ประชุมเชียร์) และได้เรียนรู้กระบวนการจัดการความรู้ผ่านงานวิจัย และการบริการวิชาการอื่นอีกด้วย

ซึ่งทั้งหมดนี้ อยู่ในสายตาของผู้บริหารที่ต้องคอยยกย่อง สนับสนุนให้ กำลังใจ ให้รางวัล โดยที่ผู้บริหาร ไม่มองข้ามแม้แต่กิจกรรมเล็กๆ คนทำงานจึงเกิดความรู้ ภาคภูมิใจ ในตนเอง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แบบจำลองการจัดการความรู้ในบริบทของมหาวิทยาลัย โดยมีมหาวิทยาลัยมหาสารคามใช้ Model ABC Model เป็นการบูรณาการทั้ง 3 ภาคส่วน มีวิสัยทัศน์ ร่วม คือ LO ด้วยกัน ประกอบด้วย A : Assurance (ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพ) B : Back Up (MSU KM Team) C : Collabolation (คณะ / สำนัก / สถาบัน / ศูนย์ฯ / หน่วยงาน) และ มหาวิทยาลัยนเรศวรใช้ NUKM Model คือการทำ BAR : Befor Action Review ก่อนเริ่มกิจกรรม ใดๆ และการทำ AAR : After Action Review หลังเสร็จสิ้นภารกิจแต่ละครั้ง ผู้บริหารต้องคอย ยกย่อง สนับสนุนให้กำลังใจ ให้รางวัล โดยไม่มองข้ามแม้แต่กิจกรรมเล็กๆ คนทำงานจึงเกิดความรู้ ภาคภูมิใจในตนเอง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (เข้าถึงได้จาก <http://www.aetc.rtaf.mi.th/KM/frame.doc> เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2551 เวลา 21.30 น.) หมายถึง

1. องค์กรที่สมาชิกมีการขยายความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อ สร้างผลงานที่ต้องการด้วยการขยายแนวคิดใหม่ ๆ สร้างความคาดหวังร่วมกัน และเรียนที่จะเรียนรู้ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (Peter Senge : 1990)
2. องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มา การถ่ายทอดความรู้ และ สมาชิกมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเรียนรู้และความเข้าใจสิ่งใหม่ ๆ (Garvin : 1993)
3. การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากองค์ประกอบที่ตัวพนักงาน และมองการ เรียนรู้ขององค์กรเป็นการตรวจหาและแก้ไขข้อบกพร่องขององค์กร (Argyis and Schon : 2000)
4. การเพิ่มความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนหรือการปฏิรูป (Marsick & Watkins : 2001)

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรสามารถ พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะเชิงสร้างสรรค์ บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเรียนรู้และความเข้าใจสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ องค์กรสามารถลดข้อผิดพลาดขององค์กรได้ ทั้งนี้องค์กรยังสามารถปฏิรูปองค์กรได้ ตลอดเวลาเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

1.4.2 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (เข้าถึงได้จาก <http://www.hcunurse.com/moodle/mod/resource/view.php?id=60> เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2551 เวลา 05.30 น.) ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัลด์ ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่มีใครได้รับความนิยมนเท่าที่ควร Argyris and Schon, 1978) อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศกยภาพ แต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์การแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท (Marquardt, 1996) และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซิรอกซ์ เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โคคก ฮิวเล็ดแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น (Gob, 1998) จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผลิตงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งคือ ปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) ในผลงานที่ใช้ชื่อว่า The fifth discipline: The art and practice of learning organization และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมซซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) ที่ได้ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1991 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต (วีระวัฒน์, 2544)

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดจากศาสตราจารย์ คริส อาร์จิริส แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ โดนัลด์ ชุน แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซต ใน ค.ศ. 1978 สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ ในช่วง ค.ศ. 1980 แนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจในวงแคบ ตระหนักถึงความสำคัญในศกยภาพ ช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก เห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งคือ ปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge)

1.4.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1) Peter M. Senge (เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th/blog/km--knowledgemanagement/99319> เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2551 เวลา 00.53 น.) กล่าวไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ “องค์กรที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน” และการที่จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Peter M. Senge ได้แนะนำว่าองค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (fifth discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอโดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work place learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (on the job learning)

2. รูปแบบความคิด (Mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนด พฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เององค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (Self Vision) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์กรควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมีใจเพียงแต่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (Partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันนั่นเอง

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

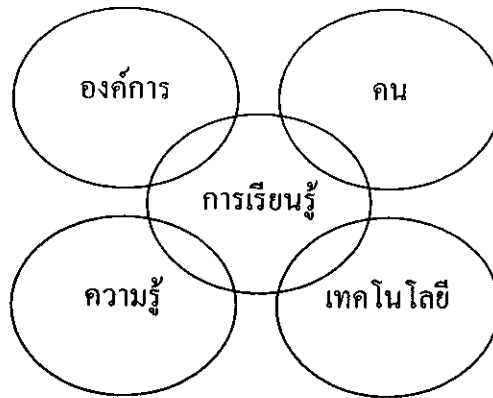
5. ความคิดเป็นระบบ (System thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณาองค์กรต้องพิจารณาในรูปแบบของรวมทั้งขององค์กร ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็น โอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

สรุปแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge กล่าวว่าไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน” และการที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Peter M. Senge ได้แนะนำว่าองค์การต้องสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ประกอบด้วย 1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ 2. รูปแบบความคิด 3. วิสัยทัศน์ร่วม 4. การเรียนรู้เป็นทีม 5. ความคิดเป็นระบบ

2) Michael J. Marquardt กล่าวว่าไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ใ้ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความคิดพลาดและความสำเร็จ เป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (2545: หน้า 49-63)ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดจากการเข้าใจและพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยนี้ประกอบด้วย

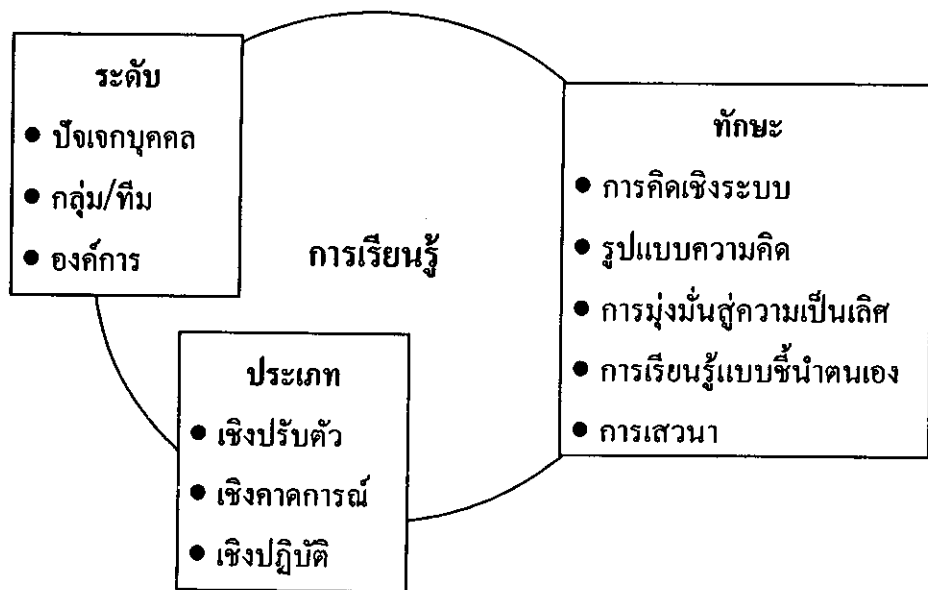
1. การเรียนรู้ (Learning)
2. องค์การ (Organization)
3. คน (People)
4. ความรู้ (Knowledge)
5. เทคโนโลยี (Technology)



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องอีกด้วย



ภาพที่ 2.8 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ระดับการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน และมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษา โดยอาศัยเทคโนโลยี

2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group / Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการทำงานของกลุ่มนั่นเอง

3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอรรถริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ 3 วิธีต่อไปนี้ มีความแตกต่างกันบ้าง แต่จะคาบเกี่ยวกันและมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ กระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณา ไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

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

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด

1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

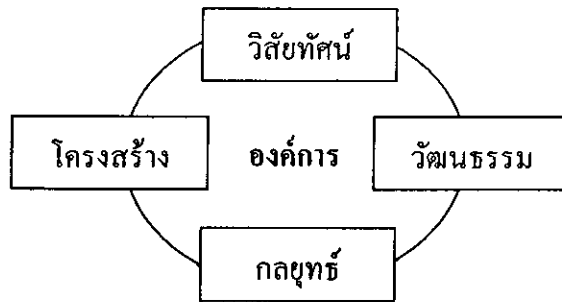
3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบังคับชี้ความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

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

5) การเสวนา (Dialogued) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความคิดเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็คงต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กร หรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่ และถ้าเรามองไม่ออก หรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไปก็จะเป็นบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออก และเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ ก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem)

ระบบย่อยด้านองค์กร คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบนี้ได้แก่ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ดังนี้



ภาพที่ 2.9 ระบบย่อยด้านองค์การ

1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์การ จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

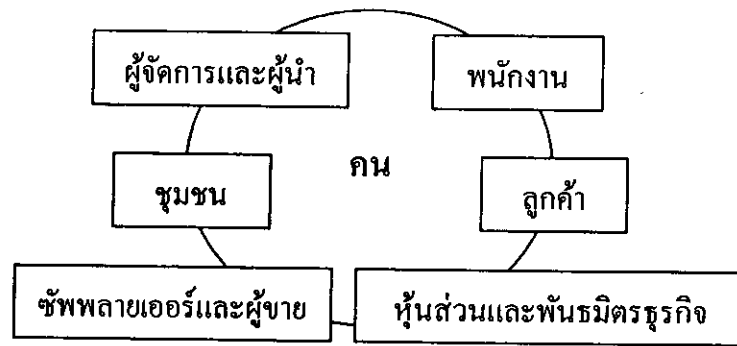
2) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของคนในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์การ วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับ โครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

3) กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุกๆ ปฏิบัติการของบริษัท

4) โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็น ไปด้วยดี

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านคน คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการ และผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ดังนี้



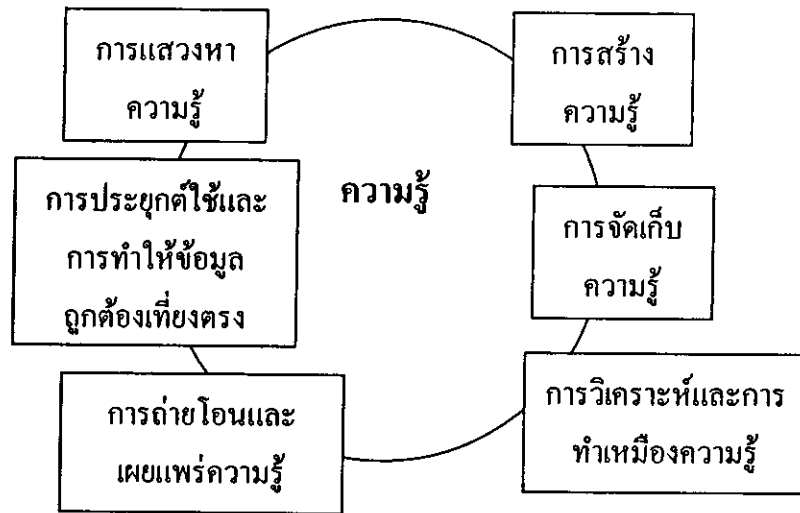
ภาพที่ 2.10 ระบบย่อยด้านคน

- 1) ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นที่เล็งและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง
- 2) พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น
- 3) ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร
- 4) หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้
- 5) ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ
- 6) ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้

การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ดังนี้



ภาพที่ 2.11 ระบบย่อยด้านความรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ (knowledge management) จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางารรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ ประกอบด้วย

1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้น โดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ ยังเกิดจากความสามารในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอัน ซับซ้อนด้วย

3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่

4) การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

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

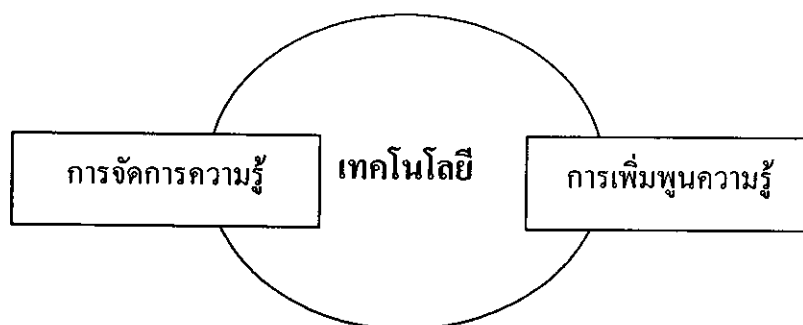
6) การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเพียงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์สร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เครื่องข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (simulation) การประชุมทางไกล (computer conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้ (Knowledge freeways)” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้



ภาพที่ 2.12 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

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

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

สรุปแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่บุคลากรร่วมกันเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแก่ตนเองและองค์กร โดยมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งประกอบด้วย 1. การเรียนรู้ 2. องค์กร 3. คน 4. ความรู้ และ 5.เทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ โดยสอนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกัน มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ปรับเปลี่ยนตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ลดการทำงานที่ผิดพลาด และสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญา

1.4.4 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (เข้าถึงได้จาก <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5353591&Ntype=3> เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2551 เวลา 12.23 น.) คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

- 1) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ
 - (1) กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วม
รับผิดชอบและสนับสนุน
 - (2) กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงาน
ด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ
 - (3) กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุก
ๆ หน่วยงานในองค์กรมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ
- 2) กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้
 - (1) ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม
 - (2) จัดทำแผนทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการ
บริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม
และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน
 - (3) จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่
จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม
โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น
- 3) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนา และผลกระทบทุก ๆ
ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
- 4) พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์การเรียนรู้ดังนี้
 - (1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่ง
ในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอ
ต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based)
ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้
 - การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) ซึ่งได้แก่ความ
คาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน
 - มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) มีความขยัน ใฝ่ดี มี
พัฒนาการอยู่ตลอดเวลา
 - ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการ
ตัดสินใจที่ดี
 - ฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้การทำงาน
เป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงานที่ดี

(2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (*Mental Model*) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติด กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

(3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (*Share Value*) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

(4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (*Team Learn*) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณ์ญานร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงาน

(5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (*System Thinking*) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะสามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการแข่งขันได้

5) พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

6) มอบหมายพันธกิจ (*Mision*) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคิดล่องตัว

7) สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

8) ทำการประเมินผล (*Assessment*) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ
กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (*Learning Base*)

1.4.5 แนวคิดเกี่ยวกับการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มานิตย์ อาษานอก (เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/manit42/104032> เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2551 เวลา 12.50 น.) กล่าวถึง การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องอาศัยการวางแผนเป็นขั้นตอน และเป็นเรื่องท้าทาย อาศัยความคิดและการมีความมุ่งมั่น มีสัญญาที่จะปฏิรูประบบ 5 ระบบ คือระบบการเรียนรู้ ระบบขององค์กร ระบบของบุคคลและ ผู้เกี่ยวข้อง ระบบความรู้และระบบเทคโนโลยี ซึ่งไม่ใช่ของง่ายที่จะทำได้ในข้ามวัน แต่จะต้อง พัฒนาไปเป็นขบวนทั้งขบวน โดยใช้กระบวนการที่ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง แต่เป็นการผสมผสาน ความคิดร่วมกันของคนในองค์กร

สุชาติ กิจชนะเสรี (จากบทความ การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เข้าถึงได้จาก www.dmsh.moph.go.th/km/kcomer/docs/knowledgebase.doc เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2551 เวลา 21.50 น.) กล่าวถึง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับ สถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยน ทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผล สัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็น ไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำหรับ หมวด 3 มาตรา 11 นี้เป็นเรื่อง ของการนำหน่วยราชการ ไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้ หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล

บุรพร ศุทธรัตน์ (วารสารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน 2549 เข้าถึงได้จาก <http://kc.hri.tu.ac.th> เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2551 เวลา 18.00 น.) กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็น องค์กรเพื่อการเรียนรู้ จากคำจำกัดความของการเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้การพัฒนาองค์กร ไปสู่ การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้จึง เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้ หรือการ แสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) และนำความรู้ที่

ได้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge utilization) ซึ่งจะเห็นได้ว่าขั้นตอนหลักของ การพัฒนาองค์กรไปสู่ การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้นี้ เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ หรือ Knowledge management ซึ่ง Garvin กล่าวว่า การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร ไปสู่ การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งในส่วนต่อไปจะอธิบายถึง 3 ขั้นตอนนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition)

องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์กรแต่ละคนต่างก็ เรียนรู้ แต่ก็ได้ไม่ได้หมายความว่าเมื่อ สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้วองค์กรจะกลายเป็น องค์กรเพื่อการเรียนรู้ในทันทีหรือ โดยอัตโนมัติ ยังมีปัจจัย ต่างๆอีกมากที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ แต่อย่างไรก็ตามการ เรียนรู้ในระดับบุคคลก็ยังคงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการ เรียนรู้ในระดับที่ สูงขึ้นไป กล่าวคือในระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กรต่อไป

สำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กร จะแสวงหาความรู้และ ทำการเรียนรู้ อาจจะ โดยวิธีการที่เป็นทางการ เช่น การศึกษาอบรม และที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน การสังเกตผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ การหมุนเวียนเปลี่ยน ตำแหน่ง ตลอด จนการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวของ องค์กรเองและของ ผู้อื่น การมีนิสัยของการเรียนรู้ใน ระดับบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กร จำเป็นต้องสร้างให้มีขึ้น

มีการเปรียบเทียบว่า หากผู้บริหารต้องการสร้างนิสัย ของการเรียนรู้ที่จะ เรียน (Learning to learn) ให้เกิดขึ้นกับ พนักงานในองค์กรแล้ว ก็เหมือนกับการสอนเด็กให้รู้จัก ทำอะไรสักอย่างหนึ่ง เช่นการแปรงฟัน ซึ่งเด็กอาจจะไม่ ชอบและไม่เข้าใจว่าทำไมเขาต้องแปรงฟัน ผู้ปกครอง จำเป็นต้องบอกเหตุผลและสอนวิธีการแปรงฟันให้ อาจจะต้องการบังคับเช่นหลัง อาหารทุกมื้อต้องแปรงฟันให้ สะอาด อาจจะต้องใช้ยาสีฟันที่มีกลิ่นหอมรสอร่อยเพื่อการ จูงใจ อาจจะต้องการคอยถามว่าแปรงฟันหรือยังหลัง อาหารอยู่เสมอ เมื่อเด็กเกิดความคุ้นเคยกับการ แปรงฟันนี้ แล้วก็จะทำเป็นกิจวัตร โดยไม่ต้องบอกเตือน และในที่สุด ก็เป็นนิสัยการแปรงฟันที่ ติดตัวไปตลอดชีวิต

ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีสร้างลักษณะ การเรียนรู้ที่จะเรียน ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์กรจนเป็น นิสัย และเมื่อสมาชิกแต่ละคนเรียนรู้แล้วเกิดการแบ่งปัน ความรู้ (ขั้นที่ 2) ความรู้ก็จะแผ่ขยายต่อไปในระดับกลุ่ม หรือทีม เมื่อแต่ละทีมเกิดการเรียนรู้ก็จะมี การแผ่ขยายของ ความรู้ไปสู่ระดับองค์กร แต่เนื่องจากองค์กรเองไม่ได้ เป็นสิ่งมีชีวิตแต่เป็นกลุ่ม คนที่รวมกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม การเรียนรู้ในระดับองค์กรจึงต้องอาศัยทั้งคนและระบบ ต่างๆ ที่จะช่วยให้ความรู้เหล่านั้นพัฒนาและคงอยู่กับ องค์กร โดย ความรู้ในระดับองค์กรอาจสังเกตได้

เช่น ธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติขององค์กรนั้น และการมีระบบจัดเก็บความรู้ (Organizational memory system) ที่ สมาชิกในองค์กรสามารถหยิบใช้ได้เมื่อต้องการ เป็นต้น เมื่อมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร สมาชิกในองค์กรเองรวม ทั้งกลุ่มหรือทีมก็จะสามารถเรียนรู้จากสิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงเป็นความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น ต่อไป

ดังนั้น การแสวงหาความรู้ ขององค์กรจึงเกิดทั้งใน ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมและองค์กร อย่างไรก็ตามสิ่งที่ สำคัญก็คือผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการแสวงหาความรู้ขึ้นในองค์กรในทุกๆ ระดับ

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing)

การแบ่งปันความรู้ คือ การถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียน มาให้กับสมาชิกในองค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน เมื่อแต่ละ คนในองค์กรต่างก็แสวงหาความรู้แล้ว ขึ้นตอนต่อไปที่จะกล่าวถึงคือ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่จะพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นักวิจัยกล่าวว่า หากมีแต่การแสวงหาความรู้แต่ไม่มีการแบ่ง ปันความรู้ ก็จะไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่าที่ควรใน ทางปฏิบัติ

การแบ่งปันความรู้จะเกี่ยวข้องกับความรู้ที่นึกคิด ร่วมกัน (Shared mindset) หมายรวมถึง การแบ่งปันและมี ส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ คุณค่า ความรู้ การสื่อสารและ สารสนเทศ ด้วยการเปิดเผยอย่างจริงใจและเชื่อถือได้ และ เช่นเดียวกันกับขั้นตอนการแสวงหาความรู้ ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นและสนับสนุนให้ สมาชิกในองค์กรทำการแบ่งปันความรู้ รวมทั้งจะต้องเป็น แบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ นั้นด้วย

การแบ่งปันความรู้นี้จะทำโดยการผ่านกระบวนการ สื่อสารที่มีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เช่น การมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ของสมาชิกแต่ละคน คึงส่วนที่สอดคล้องกับวิสัย ทัศน์ขององค์กร โดยรวมออกมา และพูดคุยสื่อสารกัน ระหว่างสมาชิกว่าจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการถกเถียง แสดงความคิด เห็น และสื่อสารอีกครั้งเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงาน ทุกคนเดิน ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันในองค์กร การสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพเพื่อการแบ่งปันความรู้นี้ ควรตั้งอยู่บน รากฐานของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ตำหนิการทำผิดพลาด รวมทั้งการมองข้อผิดพลาดเป็น โอกาสที่จะทำให้เกิดการ เรียนรู้อีกด้วย

สำหรับความรู้ในองค์กรนั้น Nonaka และ Takeuchi (1995) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้ว ความรู้ในองค์กรจะมี 2 ลักษณะ คือ ความรู้ที่ซ่อนอยู่ (Tacit Knowledge) มักจะอยู่กับตัวบุคคลในลักษณะที่เป็นทักษะและความชำนาญของ บุคคลนั้นๆ การถ่ายทอดหรือการแบ่งปันความรู้ทำได้ ยากกว่า ต้องอาศัยบุคคลนั้น ให้เป็นผู้สอน ทำการฝึกฝน สมาชิกคนอื่นๆ ให้เกิดความ

ชำนาญในงานนั้นๆ ซึ่งความรู้ ประเภทนี้จะสูญหายได้โดยง่าย ขณะที่ความรู้ในองค์กร อีกลักษณะหนึ่ง คือ ความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่ถูกจดบันทึกไว้จึงเห็นได้ชัดเจน หรือจับต้องได้นั่นเอง เช่นอาจอยู่ในรูปแบบของคู่มือการ ปฏิบัติงาน สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรสามารถหยิบใช้ได้ โดยง่าย ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ผู้บริหารจะต้องกระตุ้น ให้สมาชิกในองค์กรพยายามที่จะทำ Tacit Knowledge ให้ เป็นลักษณะของ Explicit Knowledge มากที่สุด เพื่อว่าเมื่อ เกิดการลาออก ความรู้ที่พนักงานแต่ละคนมีก็จะยังคงอยู่กับ องค์กรไม่ได้หายไปตามพนักงานคนนั้นๆ ด้วย

ขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้จึงเกี่ยวข้องกับ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและ กัน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ไม่มีการตำหนิโทษ โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเป็น ตัวเร่งการแบ่งปันความรู้ นอกจากนี้ การสร้างความรู้ดีก ของความเป็นเจ้าของ ความรู้ดีกถึงความรับผิดชอบ การให้ อำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนการทำงานเป็นทีมจะส่งผลต่อ การแบ่งปันความรู้ทั้งสิ้น

3. การใช้ความรู้ (Knowledge utilization)

การนำความรู้ไปใช้ คือ การใช้และการขยายความรู้ ที่ได้มา เพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่มากระทบกับองค์กร ดังนั้น การรู้ว่าจะนำความรู้ส่วนไหนและจากที่ใดมาใช้จึงเป็น สิ่งสำคัญสำหรับขั้นตอนนี้ นอกจากนี้ขั้นตอนของการใช้ ความรู้ยังขึ้นกับประสิทธิภาพของการเรียนรู้และระบบการ จัดเก็บความรู้ (Organizational memory system) ในองค์กร ด้วย

อีกครั้งที่ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทสำคัญในการใช้ประโยชน์ของความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับ ความสามารถและเป้าหมายขององค์กรเอง รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในการกระตุ้นการแบ่งปันและการใช้ เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนให้เกิดคุณค่าที่สร้างสรรค์กับ องค์กร เช่น กระตุ้นให้พนักงานถ่ายทอดความรู้และ ประยุกต์ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการหรือปรับกระบวนการใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ สมาชิกขององค์กรจะมีทักษะของการทำงานเป็นทีมและแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งจะเข้าใจเป็นอย่างดีว่างานที่ตนเองทำมีวัตถุประสงค์อะไร ต่อทั้งตัวพนักงานเอง และเป้าหมายโดยรวม ขององค์กร สำหรับขั้นตอนการใช้ความรู้นี้ จะมีการ ประเมินว่าองค์กรดำเนินมาถูกทางหรือไม่ด้วย เช่น มีการ เทียบมาตรฐานกับบริษัทที่ดีกว่าหรือกับอุตสาหกรรม มีการ ทำสิ่งใหม่ๆ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น คุณภาพ ผลิตภัณฑ์หรือ

บริการที่เหนือกว่า ส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น การขนส่งที่ตรงเวลา ไม่มีสินค้าถูกปฏิเสธ ตลอดจนการ ปรับปรุงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

ขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ ไปใช้ที่ได้กล่าวมาเป็นขั้นตอนสำคัญส่วน หนึ่งของการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการ เรียนรู้ โดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะไม่ได้ออกจากกัน มี กิจกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องทั้งการ แสวงหาความรู้และการ แบ่งปันความรู้ และบางกิจกรรมอาจจะเกี่ยวข้องกับทั้งการ แบ่งปันความรู้ และ การนำความรู้ไปใช้จากการทำวิจัยของผู้เขียนในเรื่องขั้นตอนการพัฒนา องค์กรไปสู่การเป็น องค์กรเพื่อการเรียนรู้ (Sudharatna, 2004) โดยทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอน ที่ได้กล่าวมาข้างต้น กับความพร้อมในการเปลี่ยน แปลงขององค์กร (Organizational readiness-to-change) โดยทำการศึกษาในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในส่วนของ การให้บริการ โทรศัพท์มือถือ ในประเทศไทย และพบว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้นั้น องค์กรจะต้อง ผ่านการพัฒนาเป็นขั้นตอนโดยเริ่มจากการ แสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) หลังจากนั้น นำความรู้ที่ได้มาแบ่งปัน (Knowledge sharing) กับสมาชิก ในองค์กรรวมทั้งผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร ด้วย และขั้นตอน สุดท้ายคือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge utilization) กับสถานการณ์ ใหม่ๆ อย่างเป็นลำดับขั้น ดังนั้น การ พัฒนาอย่างเป็นลำดับขั้นตามที่ได้กล่าวมานี้ ผู้บริหาร องค์กร สามารถเชื่อได้ในระดับหนึ่งว่าองค์กรได้กำลัง ดำเนินมาอย่างถูกทางเพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็น องค์กร เพื่อการเรียนรู้

อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (เข้าถึงจาก <http://aved.edu.chula.ac.th/essay /resource.htm> เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2551 เวลา 19.30 น.) กล่าวว่า องค์กรใดก็ตามที่ต้องการปรับเปลี่ยนตนเองให้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ย่อมต้องมีแนวทางหรือขั้นตอนการสร้างองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่ เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง วิธีการหนึ่งที่จะช่วยทำให้มีขั้นตอนการดำเนินงานนี้โดยการศึกษา ขั้นตอนที่มีผู้เสนอแนะไว้ แล้วจึงออกแบบขั้นตอนที่เหมาะสมสำหรับองค์กรของ ตนเองคือไป แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาองค์กรเอื้อการเรียนรู้ระดับองค์กร ขั้นที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิด : เป็นขั้นของการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ องค์กรเอื้อการเรียนรู้ของบุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะของ Peter Senge, Michael Marquardt และ David A Garvin ซึ่งแนวคิดของท่านทั้ง 3 นี้ เมื่อผสมผสานกันแล้วจะทำให้ได้ทั้งร่างกาย และจิต วิญญาณขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ นอกจากนี้ก็ยังมีแนวคิดของท่านต่าง ๆ อีกมากมายหลายท่าน ประมวลเข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิดหลักสำหรับองค์กร

ขั้นที่ 2 สร้างดัชนี : เป็นขั้นของการระบุดัชนีของลักษณะสำคัญขององค์การเพื่อการเรียนรู้ที่องค์การต้องการ ยิ่งสร้างดัชนีได้ละเอียดมากเท่าใดก็จะทำให้ได้องค์การการเรียนรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น

ขั้นที่ 3 ประเมิน : เป็นขั้นของการสร้างเครื่องมือประเมินองค์การ ตามสภาพที่เป็นอยู่ โดยประเมินตามดัชนีที่สร้างในขั้นที่ 2 ผลของการประเมินจะทำให้ทราบว่าองค์การมีสภาพการเรียนรู้อย่างไร และยังขาดลักษณะใดบ้าง

ขั้นที่ 4 กำหนดแผนกลยุทธ์ : ในขั้นนี้้องค์การต้องกำหนดแผนการพัฒนาองค์การให้ครอบคลุมทุกด้าน เช่น แผนงานสำหรับการปรับเปลี่ยนองค์การ (วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง) แผนงานสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ (ระบบสารสนเทศ ระบบการเรียนรู้ ระบบการสื่อสาร ระบบสนับสนุน) แผนงานสำหรับการเรียนรู้เป็นทีมหรือแผนงานการพัฒนาการคิดเป็นระบบครบวงจร เป็นต้น แผนกลยุทธ์นี้ต้องออกแบบอย่างเหมาะสมกับบุคลากรอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 5 ดำเนินการ : เป็นขั้นที่นำแผนกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายขององค์การ

ขั้นที่ 6 ประเมินโครงการ : เป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการตามแผนใน

ขั้นที่ 4 ระยะเวลาของการประเมินแต่ละโครงการอาจแตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการวางแผนเป็นขั้นตอน มีความมุ่งมั่น ต้องพัฒนาทั้งขบวนการ โดยใช้กระบวนการที่ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง แต่เป็นการผสมผสานความคิดร่วมกันของคนในองค์การ มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge utilization) มีแนวทางหรือขั้นตอนการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์การของตนเอง วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้มีขั้นตอนการดำเนินงานก็โดยการศึกษาขั้นตอนที่มีผู้เสนอแนะไว้ แล้วจึงออกแบบขั้นตอนที่เหมาะสมสำหรับองค์การของ ตนเองต่อไป

1.5 ผู้นำทางด้านการบริหารความรู้ (Knowledge Management Leader)

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2546: 30-31) กล่าวว่า การบริหารความรู้ไม่ได้จำกัดอยู่ที่เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับการจัดการทางด้านการบริหาร องค์กรจึงควรมีผู้รับผิดชอบ หรือ ผู้นำทางด้านการบริหารความรู้โดยตรง และผู้นำนี้ไม่ควรที่จะเป็นหัวหน้าฝ่ายระบบสารสนเทศ (Chief Information Officer – CIO) องค์กรหลายองค์กรได้จ้างผู้บริหารด้านความรู้ ที่เรียกว่า หัวหน้าฝ่ายบริการบริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) มาจัดการบริหารความรู้โดยตรงซึ่งแยกจาก CIO

หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการบริหารความรู้นั้นเริ่มตั้งแต่การจับประเด็น การสะสม การสร้าง การแยกประเภทความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร สร้างบรรยากาศสภาวะแวดล้อมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ซึ่งใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการบริหาร รวมทั้งการตรวจสอบ และการวัดผลการให้ความรู้ในองค์กร

คุณลักษณะของผู้นำทางด้านการบริหารความรู้ ควรจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสาร การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นผู้ริเริ่ม รู้จักการผสมผสาน การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การนำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ในเทคโนโลยีรวมทั้งรู้จักและเข้าใจในธุรกิจขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ผู้นำทางด้านการบริหารความรู้ จัดการทางด้านการบริหาร องค์กรควรมีผู้รับผิดชอบโดยตรง คือหัวหน้าฝ่ายบริการบริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) มาจัดการบริหารความรู้ คุณลักษณะผู้นำทางด้านการบริหารความรู้ เป็นมีความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสาร การมีความคิดสร้างสรรค์เป็นผู้ริเริ่ม รู้จักการผสมผสาน การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การนำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ในเทคโนโลยีรวมทั้งรู้จักและเข้าใจในธุรกิจขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร

1.6 การบริหารความรู้สำหรับทางด้านการศึกษา

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2546: 70-73) กล่าวว่าสถาบันทางการศึกษาเริ่มให้ความสนใจเรื่องการบริหารความรู้และมีสถาบันอีกจำนวนมากที่ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ความกดดันของสถาบันการศึกษา คือการเพิ่มสิ่งใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการทางด้านการศึกษา เพื่อเป็นช่องทางในการสร้างวิธีการแบบใหม่ๆ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงของงานในโลกของสถาบันการศึกษาจะเป็นไปในทิศทางใด

- นुकติกลักษณ์ของพนักงานในยุคของความรู้ จะส่งผลกระทบต่อหลักสูตร วัฒนธรรม และผลที่จะตามมาของสถานศึกษา

- ความสัมพันธ์ของโลกธุรกิจกับของสถาบันการศึกษา จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เมื่อถึงยุคของการบริหารความรู้

- ยุคของการบริหารความรู้นี้ มีผลกระทบกับผู้นำหรือผู้บริหารของสถาบันการศึกษา อย่างไรบ้าง

สำหรับปัจจัยที่กล่าวมานั้น มีคำแนะนำดังนี้ ปัจจุบันการผลิตความรู้ยังคงต้อง อาศัยมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงแต่ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เมื่อสภาพ แวดล้อมทางเทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เมื่อสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การเพิ่มขึ้นของมหาวิทยาลัยในยุคโประตวันตกมาพร้อมกันกับการเพิ่มขึ้นของ วิทยาศาสตร์สมัยใหม่ เมื่อเราเปลี่ยนความคิดจากเรื่องวิทยาศาสตร์มาเป็นเรื่องของความรู้ ความ คาดหวังก็จะเปลี่ยน ไป และมหาวิทยาลัยก็เริ่มแสดงบทบาทที่ต่างออกไป โดยเปลี่ยนจากความรู้ แบบเดิมๆ ซึ่งดูเสมือนไร้ค่าและไม่มีประโยชน์ (Web Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ได้ (Hypertext Organization) เมื่อองค์กรต้องการ

และสำหรับเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในมหาวิทยาลัยที่มีการใช้ระบบการบริหารความรู้ ควรให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

- การบริหารในเรื่องกิจกรรมต่างๆ ของทางมหาวิทยาลัยให้มีความสมดุล
- ผลที่ตามมาจะกระทบกับตัวนักศึกษาอย่างไรบ้าง
- รูปแบบของผลกระทบที่จะมีต่อเรื่องการเรียนรู้และการสอน และในด้านของงานวิจัย
- ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับท้องถิ่นและในต่างประเทศ
- ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องค่าใช้จ่าย รวมถึงผลที่จะ ได้รับจะเป็นอย่างไรและ

เพื่ออะไร

- เรื่องของวัฒนธรรม อย่างไรก็ตามสถาบันต่างๆ ก็ยังต้องการการบันทึกเป็น ประวัติศาสตร์ ดังนั้น มักที่จะแอบทำแอบคิดวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อความเป็นผู้นำ

แม้จะดูว่ามีความแตกต่าง ในระดับมหาวิทยาลัยกับระดับของโรงเรียน ทั้งใน ระดับโรงเรียนประถมและ โรงเรียนมัธยม แต่ก็มีความท้าทายไม่แพ้กันในเรื่องของการบริหาร ความรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องประสบ ซึ่งตามปกติก็มีความรับผิดชอบในเรื่องของ การเงิน การบัญชี ธุรการ และเรื่องของบุคลากร แต่ก็จะเพิ่มมาในส่วนของการกระจายอำนาจ และ การเป็นอิสระจากกฎระเบียบนับว่าเป็นผลกระทบต่อผู้บริหาร โรงเรียนอย่างมาก รวมทั้งเป็นความ กดดันต่อครู อาจารย์มากขึ้นด้วย เป็นให้ความพอใจในงานและความนับถือตัวเองน้อยลง ใน

ศตวรรษที่ 20 ระบบการศึกษาได้เกิดขึ้นมากมาย แต่ยังคงใช้หลักการในลักษณะของยุคเดิมอยู่ ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคใหม่ซึ่งเป็นยุคของการบริหารความรู้ และเป็นยุคที่ต้องการทักษะที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ ทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ทักษะการแก้ปัญหา ส่วนการจะอย่างไรให้สถาบันการศึกษา สามารถปรับตัวสู่ยุคการบริหารความรู้ได้นั้น ในหลายๆ ประเทศก็มีความเห็นว่า สถาบันทางการศึกษานั้น ก็จะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในการปรับปรุงสถาบัน

ยกตัวอย่างในประเทศเนเธอร์แลนด์ รัฐบาลได้เสนอแนะแนวทางที่ถูกต้องให้ โดยมีการกำหนดมาตรฐานให้กับโรงเรียนในท้องถิ่นซึ่งเหมือนกับในฮังการี และในอเมริกาด้วย เทคนิคในการประเมินผลได้ถูกนำมาใช้ในหลายๆ แห่ง ทั้งโรงเรียนในกรีซและในเม็กซิโก ส่วนการทดสอบเรื่องการค้าเงินงานก็มีการนำมาใช้ที่ออนดารีโอ ในประเทศแคนาดา ซึ่งก็ปรากฏว่าได้ผลที่ดีเลิศ และความคาดหวังของยุคที่เป็นการบริหารความรู้นี้ ก็คือ ผู้บริหารของสถาบันทางการศึกษาสามารถที่จะกระตุ้นหรือผลักดันให้ทั้งครูและนักเรียน เป็นผู้ที่มีการเรียนรู้แบบใหม่ด้วยตนเอง ในองค์กรที่เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ยังยึดติดกับแบบเดิมอยู่นั่นเอง

กล่าวโดยสรุป การบริหารความรู้สำหรับทางด้านการศึกษา สำหรับในมหาวิทยาลัย นั้น การที่จะเป็นองค์กรสำหรับการเรียนรู้ที่ดี จะต้องมีการผสมผสานในเรื่องของเทคโนโลยี สังคม และสภาพแวดล้อมทางการเมืองเข้าด้วยกัน

2. การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

(เข้าถึงได้จาก <http://www.sut.ac.th/dpn/km/aboutkm.htm> เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2553 เวลา 08.00 น.)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทย เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีการบริหารงานในรูปแบบใหม่โดยที่ผ่านมามหาวิทยาลัย ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ในด้านต่างๆ ให้มหาวิทยาลัยที่เข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาแล้วเป็นจำนวนมาก มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาและดำเนินการอย่างเต็มประสิทธิภาพ และเกิดผลงานที่ประจักษ์ชัด จากผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเพื่อประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยไทย ด้านการเรียนการสอนและด้านการวิจัย

โดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่ม "ดีเลิศด้านการวิจัย" และ "ดีเยี่ยมด้านการเรียนการสอน" มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

สุรนารีมีวิสัยทัศน์ในการ "องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สร้างสรรค์ ภูมิรัฐ ภูมิธรรม และภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนาสังคมที่มีความสุขและยั่งยืนต่อไป" โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 เป็นปีแรกที่มหาวิทยาลัยจะได้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการมีหน่วยงานนำร่องเพื่อให้เกิดผลงานเป็นตัวอย่างและขยายผลไปยังหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ในลำดับต่อไปมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ได้มีการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยเน้นการนำผลไปใช้พัฒนางานปกติประจำของหน่วยงาน การสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ เป็นต้น

แผนพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้กำหนดตัวบ่งชี้เพื่อการประกันคุณภาพที่ 7.3 ได้แก่ มีการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาในข้างต้น และรวมทั้งเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจึงได้จัดแผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ระยะ 4 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554) แผนการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management : KM) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระยะ 4 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.2551-2554)

2.1 ข้อมูลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (เข้าถึงได้จาก <http://web.sut.ac.th/sutnew/aboutsut.php> เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2551 เวลา 15.00 น.)

ปณิธาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ อยู่ในกำกับของรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย เป็นเมืองมหาวิทยาลัยที่มุ่งเสริมสร้างความคล่องตัว และ ประสิทธิภาพในการบริหาร ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการในการดำเนินงาน เป็นชุมชนทางวิชาการที่เป็น แหล่งรวมผู้รู้ ผู้เรียน และสรรพวิทยาการด้านศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพ ประโยชน์ต่อ บุคคล และสังคมมหาวิทยาลัยแห่งนี้ มีปณิธานอันมั่นคง ที่จะดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ พัฒนาคูณ ภาพชีวิต มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสะสม และสร้างสรรค์ภูมิรัฐภูมิธรรม และภูมิปัญญา เพื่อพัฒนามนุษยชาติ ชั่วนิรันดร์

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศทางด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่สร้างสรรค์ภูมิรัฐ ภูมิธรรม และภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนาสังคมที่มีความสุขและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์การพัฒนา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและเป้าหมายไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ขยายตัวอย่างระมัดระวัง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีให้ความสำคัญกับการดำเนินการพัฒนา มหาวิทยาลัยในส่วนที่สามารถทำได้ดีที่สุดก่อน เป็นส่วนที่หน่วยงานอื่นไม่สามารถทำได้ หรือทำได้ไม่เพียงพอ และมีความต้องการสูงในช่วง พ.ศ. 2545 - 2554

2. ระดมทรัพยากรและสรรพกำลังมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการสรรหาให้เพียงพอ และพัฒนา ให้ใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ในทุกภารกิจ และการระดมทุนเพื่อประกันโอกาสให้นักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์สามารถเรียนได้

3. สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสร้างนวัตกรรมใหม่ สร้างปัจจัยคุณภาพ เน้นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ตลอดจนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อให้สามารถดึงดูดคณาจารย์และบุคลากร ตลอดจนนักศึกษามาสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งการกระทำภารกิจทุกด้าน ให้เกิดความเป็นเลิศสามารถแข่งขันได้ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

4. รักษาจุดแข็งและข้อดีที่มีอยู่ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยความ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระบบรวม บริการ ประสานภารกิจ การถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชน เป็นต้น

5. สร้างทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา ของมหาวิทยาลัยให้เป็นต้นแบบ และขยายผล ไปสู่ การบริการทางวิชาการ และการให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงานภายนอก

ภารกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีภารกิจหลัก 5 ประการ ได้แก่

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาประเทศ

2. วิจัยและค้นคว้าเพื่อสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทาง วิชาการและการนำ ผลการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาประเทศ

3. ปรับปรุง เปลี่ยนถ่าย ทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อให้ประเทศไทย พึ่งพาตนเองทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาได้มากขึ้น

4. ให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

5. ทะนุบำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรม ของชาติ และของท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศิลปะ และวัฒนธรรม ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สัญลักษณ์

สัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้แก่ ตราประจำมหาวิทยาลัย
สีประจำมหาวิทยาลัย และต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

ตราประจำมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2.13 ตราประจำมหาวิทยาลัย

- ตราประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประกอบด้วย ภาพท้าวสุรนารี ณ ใจ
กลาง เส้นโค้งงอนหงายขนาด 2 ข้างของภาพข้างละ 4 เส้น และมีภาพเชิงนามธรรมของพีชพรรณ
และเฟืองจักรรองรับฐานของภาพ ท้าวสุรนารี

- ภาพท้าวสุรนารี ณ ใจกลาง สื่อความหมายถึง ปรัชญาและภารกิจหลัก ของ
มหาวิทยาลัยเน้น ความ เคารพ และศรัทธาต่อท้าวสุรนารีในฐานะ วีรสตรีแห่งชาติ

- เส้นโค้งงอนหงายขนาด 2 ข้างของภาพ ข้างละ 4 เส้น เกยและเชื่อมต่อกัน
เสมือนหนึ่งกระเบื้องมุงหลังคากร่อมภาพ สื่อความหมายถึง ความสำเร็จ ทางเทคโนโลยีที่
ต่อเนื่องกันและความเจริญก้าวหน้าที่ไม่มีที่สิ้นสุด

- ภาพเชิงนามธรรมของพีชพรรณและเฟืองจักร สื่อความหมายถึงการเกษตร และ
อุตสาหกรรม

สีประจำมหาวิทยาลัย

สีแดงและสีทอง สีแดง เป็นสีประจำจังหวัดนครราชสีมา เป็นสีของธงประจำกอง
เสือป่านครราชสีมา ที่ได้รับพระราชทานจาก พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว และเป็นสี
ประจำวันพฤหัสบดี ซึ่งถือว่าเป็นวันครูสีทอง เป็นสีแห่งความรุ่งเรืองรุ่งโรจน์ และศรัทธา

ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2.14 ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

ต้นปีบทอง (*Radermachera ignea* (Kurz) Steenis) มีดอกสีแสด ซึ่งเป็นสีประจำมหาวิทยาลัย เป็นต้นไม้ที่ปลูกง่าย ทนทาน โตเร็ว มีทรงพุ่มกว้าง สื่อความหมายถึง ความเรียบง่าย ความแข็งแกร่ง ความรุดหน้า และความร่มเย็น

การบริหารงาน

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในช่วงทศวรรษแรก ได้แบ่งพัฒนาการสำคัญเป็น 3 ช่วง พ.ศ. 2531 - 2532 เป็นช่วงแรกที่เป็น การดำเนินการด้านจัดหาที่ดินที่ตั้งของมหาวิทยาลัย การเตรียมโครงสร้าง การเตรียมจัดทำผังแม่บท และอื่นๆ ในช่วงที่ 2 ตั้งแต่ พ.ศ. 2533 - 2536 เป็นการดำเนินงานในช่วงเริ่มต้นจัดได้ว่าเป็นระยะบุกเบิกของมหาวิทยาลัย กล่าวคือเป็นระยะที่ก่อร่างสร้างตัวของ มหาวิทยาลัยให้พร้อมที่จะเปิดดำเนินการ โดยงานที่ได้ดำเนินการส่วนใหญ่เป็นการก่อสร้างอาคารสถานที่ระบบสาธารณูปโภค การจัดระบบ วางระเบียบ การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรเพื่อมาปฏิบัติงาน การดำเนินการส่วนใหญ่จะอยู่ที่สำนักงานชั่วคราว กรุงเทพมหานคร และในช่วงที่ 3 ตั้งแต่ พ.ศ. 2536 เป็นต้นไป เป็นระยะของการเปิดดำเนินการ บุคลากรทั้งหมดเข้ามาปฏิบัติงาน ณ ที่ตั้ง จังหวัดนครราชสีมา มีการรับนักศึกษาระดับปริญญาตรีรุ่นแรกในปีการศึกษา 2536 และในช่วงนี้ได้ดำเนินการ ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยเน้นด้านการสอนและการวิจัย ซึ่งเป็นพื้นฐานของการขยายภารกิจทางด้านบริการวิชาการปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี และทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมในระยะต่อไป จากหลักการ จัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่กำหนดให้ฐานะและรูปแบบของมหาวิทยาลัยเป็น

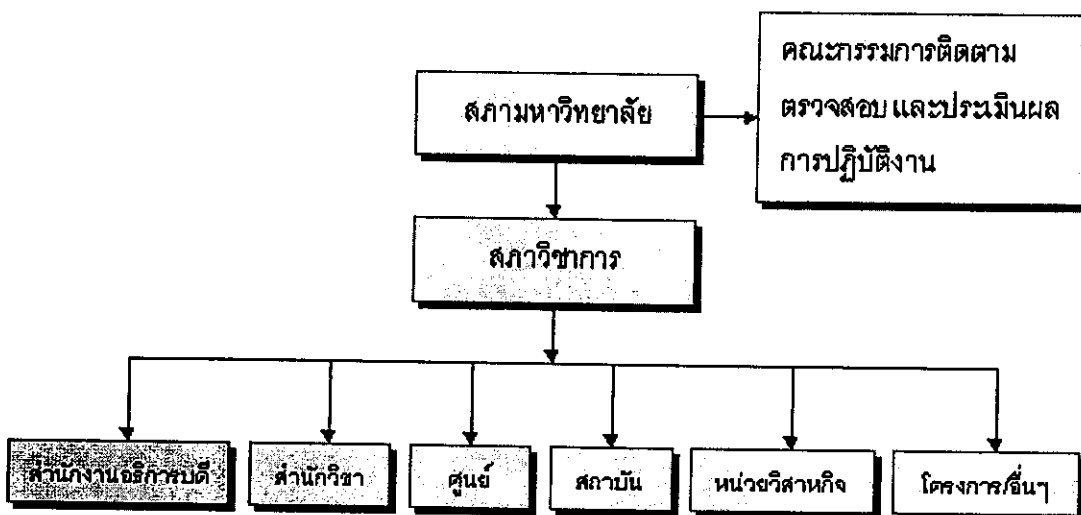
มหาวิทยาลัยของรัฐ บริหารงานแบบธุรกิจที่ไม่มุ่งหาผลกำไร และยังสามารถสนองนโยบายของรัฐได้เต็มที่ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย การวางโครงสร้างการบริหารงาน ของมหาวิทยาลัยจึงคำนึงถึงประสิทธิภาพในการบริการเพื่อ

รองรับการดำเนินการกิจต่างๆ ที่สำคัญ อาทิ การกระจายอำนาจการบริหารไปสู่องค์กรระดับต่างๆ เพื่อลดขั้นตอนการตัดสินใจ โดยให้องค์กร แต่ละระดับเน้นการบริหารงานในรูปคณะบุคคล เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังเน้นหลักการของการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอีกด้วย

การจัดองค์กร

ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้จัดโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจที่มีลักษณะของการปกครองตนเอง โดยให้การตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็น องค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง โครงสร้างการจัดองค์กรการบริหารในแนวราบ มีการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจน ไม่สลับซับซ้อน และวางโครงสร้างการจัดองค์กรวิชาการแบบกลุ่มสหวิทยาการที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงบริหาร และนวัตกรรมทางการศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ในการดำเนินงานภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการตัดสินใจ วินิจฉัย และการสั่งการสิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถในการบริหาร และการจัดการในเรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างคล่องตัว การดำเนินการบูรรวม และจัดตั้งหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับสำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน ฯลฯ สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้ความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรการบริหารสูงสุด

โครงสร้างการจัดองค์กร



ภาพที่ 2.15 โครงสร้างการจัดองค์กรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

กลไกการกำหนดนโยบาย การวางแผนการควบคุม การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยองค์กรสำคัญจำนวน 2 องค์กร ได้แก่

สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป โดยเฉพาะ ด้านนโยบายและแผน งบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงและการอนุมัติปริญญา สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
- (2) กรรมการ โดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
- (3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่น้อยกว่า 9 คนแต่ไม่เกิน 12 คน ซึ่งจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก และในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จากภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 4 คน
- (4) กรรมการจำนวน 2 คน ซึ่งสภาวิชาการเลือกจากกรรมการจากสภาวิชาการ
- (5) กรรมการจำนวน 5 คนซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำ โดยนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี แต่จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง หรืออาจได้รับเลือกหรือได้รับเลือกตั้งใหม่ก็ได้ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2533 - 2543 มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ้น 5 ชุด

สภาวิชาการ เป็นองค์กรรองลงมาจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแล กิจการทางวิชาการ อันได้แก่ การสอน การวิจัย และบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแล ด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย สภาวิชาการ ประกอบด้วย

- (1) ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี
- (2) กรรมการ โดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน และ ศาสตราจารย์
- (3) กรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละ 3 คน กรรมการสภาวิชาการ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี แต่อาจได้รับเลือกให้ดำรง ตำแหน่งใหม่ก็ได้ โดยที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีงานหลักที่สำคัญ 6 ด้าน คือ งานบริหาร และธุรการ งานสอน งานวิจัยและพัฒนา งานบริการวิชาการ งานปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนา เทคโนโลยี และงานทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การจัดองค์กรของมหาวิทยาลัย จึงอิงตาม ลักษณะงานทั้ง 6 ประการ ดังนี้

สำนักงานอธิการบดี มีภารกิจหลักประสานนโยบายของมหาวิทยาลัยในทุกๆ ด้าน รวมทั้งภารกิจในด้านการบริหารและธุรการ โดยประสานงานบริหารในสำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน และหน่วยงานวิสาหกิจ สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย หน่วยงานระดับส่วนงาน 9 ส่วนงาน ได้แก่

- (1) ส่วนส่งเสริมวิชาการ
- (2) ส่วนการเงินและบัญชี
- (3) ส่วนแผนงาน
- (4) ส่วนการเจ้าหน้าที่
- (5) ส่วนกิจการนักศึกษา
- (6) ส่วนอาคารสถานที่
- (7) ส่วนสารบรรณและนิติการ
- (8) ส่วนพัสดุ
- (9) ส่วนประชาสัมพันธ์

โดยการดำเนินงานตั้งแต่เปิดดำเนินการจนกระทั่งปัจจุบัน ได้มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานเพื่อความเหมาะสม ดังนี้ 10 ตุลาคม 2539 ได้ประกาศยุบส่วนวิเทศสัมพันธ์ และจัดตั้งศูนย์กิจการนานาชาติโดยโอนภารกิจที่อยู่ภายใต้การดูแลของส่วนวิเทศสัมพันธ์ ไปไว้ที่ศูนย์กิจการนานาชาติ 26 มิถุนายน 2541 ได้ประกาศยุบส่วนอำนวยการ จัดตั้งส่วนส่งเสริมวิชาการ ได้โอนงานนิติการที่อยู่กับส่วนอำนวยการ ไปรวมกับส่วนสารบรรณ และเปลี่ยนชื่อใหม่เป็นส่วนสารบรรณและนิติการ

สำนักวิชา มีภารกิจด้านการสอนและการวิจัย แต่ละสำนักวิชาจะประกอบด้วย สาขาวิชา และมีสถานวิจัย เป็นแหล่งปฏิบัติงานวิจัยของคณาจารย์ในสำนักวิชานั้นๆ สำนักวิชา ประกอบด้วย 5 สำนักวิชา ได้แก่

- (1) สำนักวิชาวิทยาศาสตร์
- (2) สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
- (3) สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
- (4) สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์
- (5) สำนักวิชาแพทยศาสตร์

การดำเนินงานตั้งแต่เปิดดำเนินการจนกระทั่งปัจจุบัน ได้มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานในระดับสำนักวิชาเพื่อความเหมาะสม ดังนี้ 15 ธันวาคม 2536 จัดตั้งสำนักวิชาแพทยศาสตร์ 1 พฤษภาคม 2542 มหาวิทยาลัยได้ปรับโครงสร้างสำนักวิชาใหม่โดยรวมสำนักวิชา

เทคโนโลยีทรัพยากรและสำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมเข้าด้วยกัน และจัดตั้งเป็นสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ โดยโอนสาขาวิชาวิศวกรรมเกษตรของสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตรไปขึ้นกับสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์

ศูนย์ มีภารกิจหลักด้านการบริการสนับสนุนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชุมชนและของประเทศ โดยอาจดำเนินการในรูปโครงการต่างๆ ได้อีกด้วย ประกอบด้วย 7 ศูนย์ ได้แก่

- (1) ศูนย์บริการการศึกษา
- (2) ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา
- (3) ศูนย์คอมพิวเตอร์
- (4) ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- (5) ศูนย์กิจการนานาชาติ
- (6) ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยี
- (7) ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ

โดยการดำเนินงานตั้งแต่เปิดดำเนินการจนกระทั่งปัจจุบัน ได้มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานในระดับศูนย์เพื่อความเหมาะสม ดังนี้ 10 ตุลาคม 2539 ประกาศยุบรวมศูนย์บริการวิชาการและจัดตั้งเทคโนโลยีธานี ซึ่งเป็นหน่วยงานเทียบเท่าศูนย์ขึ้น โดยโอนภาระงานทั้งหมดของศูนย์บริการวิชาการเข้าไปไว้ในฝ่ายบริการวิชาการของเทคโนโลยีธานี รวมทั้งจัดตั้งศูนย์กิจการนานาชาติ โดยรวมภารกิจทั้งหมดของส่วนวิเทศสัมพันธ์มารวมไว้ในภารกิจของศูนย์กิจการนานาชาติ

สถาบัน มีภารกิจหลักด้านการดำเนินการและประสานกิจกรรมวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นโครงการวิจัยของสถาบันเอง และที่เป็นโครงการวิจัยของสถานวิจัยในแต่ละสำนักวิชา ตลอดจนเป็นสื่อกลางในการประสานงานกิจกรรมวิจัยและพัฒนาระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีหน่วยงาน 1 หน่วยงาน คือ สถาบันวิจัยและพัฒนา

หน่วยงานวิสาหกิจ ภายใต้แนวทางและเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยที่มุ่งจะระดมสรรพกำลังและทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาเสริมงบประมาณแผ่นดิน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องวางแนวทางและระบบต่างๆ ที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์ และสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวและเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถพึ่งตนเองทางการเงินได้ในระยะยาว ได้

ดำเนินการจัดตั้งและพัฒนาหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานเชิงธุรกิจ 3 หน่วยงาน ได้แก่ เทคโนโลยี ฟาร์มมหาวิทยาลัย และสุรสัมมนาการ

1) เทคโนโลยี เป็นหน่วยงานที่ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอกในด้านการจัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาทางวิชาการ ส่งเสริม ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ให้เข้าพื้นที่ภายในเทคโนโลยีเพื่อการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 3 ฝ่าย 3 สถาน ได้แก่ (1) ฝ่ายธุรการ (2) ฝ่ายจัดนิทรรศการ (3) ฝ่ายบริการวิชาการ (4) สถานฟาร์มฟักเทคโนโลยี (5) สถานนวัตกรรม และ (6) สถานส่งเสริมเทคโนโลยี

2) ฟาร์มมหาวิทยาลัย เป็นสถานที่ให้บริการการเรียนการสอนภาคปฏิบัติการ การวิจัย และบริการวิชาการทางด้านเทคโนโลยีการเกษตร เป็นที่ปฏิบัติงานของนักศึกษาในรูปสหกิจศึกษา และดำเนินกิจการในเชิงธุรกิจ มีการจำหน่ายสินค้า ผลผลิต และผลิตภัณฑ์แปรรูปต่างๆ ที่เป็นผลผลิตของฟาร์ม ประกอบด้วย 5 ฝ่าย ได้แก่ (1) ฝ่ายผลิตพืช (2) ฝ่ายผลิตสัตว์ (3) ฝ่ายจักรกลการเกษตร (4) ฝ่ายผลิตภัณฑ์อาหาร และ (5) ฝ่ายผลิตภัณฑ์ชีวภาพ

3) สุรสัมมนาการ เป็นสถานที่ให้บริการที่พัก ห้องประชุม สัมมนา และจัดเลี้ยงแก่หน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายนอก ประกอบด้วย 9 แผนก ได้แก่ (1) แผนกต้อนรับ (2) แผนกแม่บ้าน (3) แผนกช่าง (4) แผนกขายและการตลาด (5) แผนกทรัพยากรบุคคล (6) แผนกการเงินและบัญชี (7) แผนกอาหารและเครื่องดื่ม (8) แผนกครัว และ (9) โรงอาหารกลาง

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ์ (2546: ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด พบว่า (1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ต จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานของบริษัทฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงในทุกๆ ด้าน โดยอันดับที่ 1 คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับที่ 2 คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ อันดับที่ 3 คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร อันดับที่ 4 คือ การจัดการความรู้ และอันดับที่ 5 คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ (2) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกเพศ สถานภาพสมรส และอายุการทำงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน (3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การ

แห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ทำงานอยู่ในฝ่ายงาน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พิมพ์กานต์ อุ่ณกุล (2546: ข) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 12 ตัวประกอบ คือ (1) การรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตนเองและเพื่อร่วมงาน (Mental Models) (2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) (3) การรู้ทั้งระบบและคิดทั้งระบบ (Systems Thinking) (4) การปรับเปลี่ยนการทำงาน (Work Improvement) (5) การรู้สถานภาพปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานภาพใด (Personal Mastery) (6) การสร้างเป้าหมายของกลุ่มและการมีวิธีการไปสู่เป้าหมาย (Shared Vision) (7) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) (8) การที่สามารถใช้ความแตกต่างในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวคิด (Team Learning) (9) การคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Thinking) (10) การร่วมมือกัน (Cooperation) (11) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) (12) การระดมความคิด (Brainstorming) สำหรับตัวประกอบสำคัญขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เหล่านี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 64.492 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับ 76 ตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.389 – 0.779 และค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.549 – 0.962 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในขณะที่สัมประสิทธิ์สหพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในมีค่าเท่ากับ 0.003 – 0.101 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ สมการถดถอยหรือสมการพยากรณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

$$Y = 0.923(M_{ental} M_{odels}) + 0.734(C_{ritical} T_{hinking}) + 0.659(S_{ystems} T_{hinking}) + 0.549(W_{ork} I_{mprovement}) + 0.908(P_{ersonal} M_{astery}) + 0.852(S_{hared} V_{ision}) + 0.922(C_{reative} T_{hinking}) + 0.801(T_{eam} L_{earning}) + 0.581(S_{ystematic} T_{hinking}) + 0.810(C_{ooperation}) + 0.962(L_{ifelong} L_{earning}) + 0.833(B_{rainstorming})$$

โดยสมการพยากรณ์นี้มีอำนาจพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 75.289 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 8.336

ชินวุฒิ วิจักขณ์ประเสริฐ (2547: ข) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบสอบถามเพื่อ ประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่าง บริษัทจำกัด (มหาชน) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ พบว่า

1. การวิเคราะห์สภาพที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละข้อคำถามระหว่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีความแตกต่างกัน 60 ข้อคำถาม จากข้อคำถามทั้งหมด 86 ข้อ คิดเป็นอัตราส่วน ได้ร้อยละ 70
2. การวิเคราะห์สภาพที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละหมวดคำถามระหว่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีความแตกต่างกัน 10 หมวดคำถามทั้งหมด 11 หมวด คิดเป็นอัตราส่วน ได้ร้อยละ 90
3. การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่าง 2 กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม ตัวอย่างมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันดังนี้คือ บริษัทจำกัด (มหาชน) มีความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของ ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาแบบสอบถาม สำหรับประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548: ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา ที่แบบภาวะผู้นำ พบว่า มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐ แตกต่างจากภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐ ไม่แตกต่างจากภาคเอกชน
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่ หลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน
4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่ จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับภาคเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและสภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลผกผันต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548: ง) ได้ศึกษาวิจัยวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ :กรณีศึกษาบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด

เห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt เรียงลำดับดังต่อไปนี้ การบริหารความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยน องค์กร พลวัตแห่งการเรียนรู้และการให้อำนาจและสร้างความสามารถ (2) การทดสอบสมมติฐาน ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

พัชรา บุรีเทศน์ (2549: ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า (1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามกลุ่ม โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามกลุ่ม พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา / กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และกลุ่มส่งเสริมการ จัดการศึกษา / กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับปานกลาง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มบริหารงาน บุคคล กลุ่มนโยบายและแผน/กลุ่มตรวจสอบภายใน และกลุ่มอำนวยการ (3) เปรียบเทียบขององค์กร แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามกลุ่มที่ปฏิบัติงาน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน

ชริยา จันทร์อินทร์ (2550: ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการนำระบบ การจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มีความพร้อมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านเทคนิค ด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคนิค บุคลากรมีความ พร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์ มีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

การเปรียบเทียบความพร้อมทั้ง 3 ด้านพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ สถานภาพต่างกัน มีความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในด้านทัศนคติ ผู้บริหารและอาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ ส่วนด้านเทคนิค ผู้บริหารมีความพร้อมแตกต่างจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ และด้านการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารและสารสนเทศ อาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่

ณัฐ วัฒนพานิช (2550: 4-5) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการองค์กรแห่งการ เรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่ม โรงเรียนในเครือสารสาสน์ พบว่า

1. บุคลากรของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์มีทักษะส่วนบุคคลสูง แต่ยังคงมีการ พัฒนาทางด้าน การคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม
2. รูปแบบที่พัฒนาประกอบไปด้วยองค์ประกอบของระบบย่อยทั้งห้า คือ การคิดอย่าง เป็นระบบ ทักษะส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
3. รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่ม โรงเรียนในเครือสาร สาสน์ที่ได้สร้างขึ้นสามารถทำให้เกิดการพัฒนาของบุคลากร ทุกด้านตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น
4. การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ระดับบุคคล ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ระดับ ทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร
5. บุคลากรใน โรงเรียนสารสาสน์พัฒนา มีความพึงพอใจต่อการ ใช้รูปแบบการจัด องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่ม โรงเรียนในเครือสารสาสน์

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550: ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนา ทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอมิเมชัน แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอมิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานครมี การพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย แนวทางพัฒนาทีมงาน ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นทัศนคติในการ ทำงานเป็นทีม ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมเป็นอันดับสุดท้าย
2. เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ในด้านปัจจัยส่วนบุคคล มีเพียงระดับการศึกษาที่มีต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน ด้านทัศนคติในการทำงานเป็นทีม ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาทีมงาน ไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงาน จำนวนสมาชิกภายในทีม มีการพัฒนาทีมงาน ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

มานิต ปัญญวรณศิริ (2550: 4) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พบว่า

1. การปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านจำนวน 5 ด้าน พบว่า มีการปฏิบัติในการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ($\bar{X} = 2.97$) รองลงมา ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.94$) ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 2.87$) ด้านการปฏิรูปองค์กร ($\bar{X} = 2.86$) และด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 2.84$)

2. พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีเพศต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ด้านการปฏิรูปองค์กรด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ไม่แตกต่างกัน

3. พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีอายุต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร และด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายได้ ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ไม่แตกต่างกัน

5. พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายได้ ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำแบบสอบถามได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้ส่งแบบสอบถามให้กับบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จให้ส่งกลับมายังผู้ทำวิจัยเพื่อผู้ทำวิจัยจะได้ดำเนินการให้คะแนนคำตอบในแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป ทั้งนี้ได้พิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 30 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 1,010 คน สำหรับการได้มาของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ทำวิจัยดำเนินการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในระหว่างเดือนมกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2552 โดยทำการคำนวณของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่มีจำนวนจำกัดที่นับได้ (Finite Population) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2551: 45) โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย
 e = ค่าเปอร์เซ็นต์ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

จากการวิจัยครั้งนี้มีประชากรจำนวน 1,010 คน ค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างกำหนด 5% หรือ .05

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\ &= \frac{1,010}{1 + 1,010(.05)^2} \\ &= 286.52 \\ &\cong 287 \end{aligned}$$

การแจกแบบสอบถามใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการแบ่งประชากรออกเป็นพวกย่อยๆ หรือเรียกว่าแบ่งชั้น (Strata) แล้วสุ่มตัวอย่างจากทุกพวกออกมาตามสัดส่วนมากน้อยของแต่ละพวกโดยต้องใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายในชั้นสุ่มจริง

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| หน่วยงาน | ประชากร | จำนวนตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบ แบ่งชั้นตามอัตราส่วน |
|--|---------|---|
| 1. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย | 4 | 1 |
| 2. หน่วยตรวจสอบภายใน | 5 | 1 |
| 3. สถานพัฒนาคณาจารย์ | 3 | 1 |
| 4. ส่วนส่งเสริมวิชาการ | 9 | 3 |
| 5. ส่วนสารบรรณและนิติการ | 25 | 7 |
| 6. ส่วนการเจ้าหน้าที่ | 17 | 5 |
| 7. ส่วนการเงินและบัญชี | 30 | 9 |
| 8. ส่วนอาคารสถานที่ | 92 | 26 |
| 9. ส่วนพัสดุ | 22 | 6 |
| 10. ส่วนแผนงาน | 14 | 4 |
| 11. ส่วนกิจการนักศึกษา | 60 | 17 |
| 12. ส่วนประชาสัมพันธ์ | 9 | 3 |
| 13. สถานกีฬาและสุขภาพ | 16 | 5 |
| 14. สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ | 78 | 22 |
| 15. สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม | 64 | 18 |
| 16. สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร | 53 | 15 |
| 17. สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์ | 153 | 43 |
| 18. สำนักวิชาแพทยศาสตร์ | 24 | 7 |
| 19. สถาบันวิจัยและพัฒนา | 8 | 2 |
| 20. ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา | 54 | 15 |
| 21. ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี | 134 | 38 |
| 22. ศูนย์บริการการศึกษา | 26 | 7 |
| 23. ศูนย์คอมพิวเตอร์ | 41 | 12 |
| 24. ศูนย์กิจการนานาชาติ | 5 | 1 |
| 25. ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา | 27 | 8 |

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| หน่วยงาน | ประชากร | จำนวนตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบ แบ่งชั้นตามอัตราส่วน |
|----------------------------------|--------------|---|
| 26. ศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ | 11 | 3 |
| 27. หน่วยประสานงาน มทส กทม. | 4 | 1 |
| 28. ฟาร์มมหาวิทยาลัย | 11 | 3 |
| 29. เทคโนโลยี | 10 | 3 |
| 30. สโมสรมนตรี | 1 | 1 |
| รวม | 1,010 | 287 |

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่พัฒนาจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก เนื้อหาของแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นเพิ่มเติม ในแต่ละด้าน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2.2 วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารรายงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตำรา บทความทางวิชาการ ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เป็นภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบการสร้าง

2.2.2 สร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ เกี่ยวกับปัจจัยสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบ ลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำแนกเป็น 5 ด้าน จำนวน 28 ข้อ คือ

- | | |
|--|-------------|
| 1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizations Transformation) | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (People Empowerment) | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) | จำนวน 6 ข้อ |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questions) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาตรวจสอบความตรง จำนวน 3 ท่าน (รายชื่อตามภาคผนวก ข) โดยใช้การหาค่า IOC โดยการดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบทั้ง 3 ท่าน ให้คำแนะนำความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องชัดเจนของภาษา (Wording) จากนั้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมตรวจสอบ เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไข ข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถาม สามารถวัดได้ตรงกับเนื้อหาที่กำหนดหรือไม่ โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ แล้วนำผลมาพิจารณาคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างแบบสอบถามกับจุดประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence) หรือเรียกว่า วิธีหาค่า IOC ซึ่งวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

1) นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชานั้นตรวจสอบวินิจฉัย อย่างน้อย 3 ท่าน โดยยึดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจริง

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจริงหรือไม่

-1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามไม่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

2) นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญของแต่ละคนมารวมกัน แล้วคำนวณหาค่าเฉลี่ยจากสูตร IOC (วารุ เฟิงสวีส์ 2551: 236) ดังนี้

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามในแบบสอบถาม
 $\sum x$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ในการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ในทุกข้อคำถามนั้น มีค่าเท่ากับ 1.00 หากข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 จะคัดเลือกไว้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 จะพิจารณาปรับปรุง หรือตัดทิ้ง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนข้างต้นแล้ว โดยได้ค่า IOC = 0.97

(รายละเอียดตามภาคผนวก ค)

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งเป็นกลุ่มประชากร ที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง ที่จะศึกษา (Key Group) แต่ไม่ใช่กลุ่มที่ศึกษา จำนวน 30 คน และนำผลที่ได้หาความตรงของแบบสอบถาม โดยปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถามเป็น ครั้งที่ 2 ตลอดจนเติมเต็มในส่วนที่ไม่สมบูรณ์ให้ครบถ้วน ก่อนที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ค่า Cronbach $\alpha = 0.935$ (รายละเอียดตามภาคผนวก ก)

2.2.6 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ นำแบบทดสอบที่ได้ตรวจสอบคุณภาพแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากประชากร คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 287 คน จาก 30 หน่วยงาน จำนวนทั้งหมด 1,010 คน โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

3.1 ขออนุญาตราชการจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราชเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าดำเนินการทำวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 จัดเตรียมแบบสอบถามพร้อมซองส่งกลับ สำหรับกลุ่มตัวอย่างจริงในการตอบกลับแบบสอบถาม

3.3 ดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างโดยดำเนินการฝากส่งตามระบบไปรษณีย์ภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และส่งด้วยตนเอง

3.4 การรับแบบสอบถามกลับคืน ตรวจสอบและตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล เมื่อถึงกำหนดส่งแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ติดตามทวงแบบสอบถามคืนจากหน่วยงานที่ไม่ได้ส่งกลับคืนภายในกำหนดทางโทรศัพท์

จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปให้ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 320 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 286 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 ความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) แปลความหมายของค่าเฉลี่ย (ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรตน์ 2546: 39)

วิธีการแปลผลแบบสอบถามส่วนนี้ได้ใช้ค่าเฉลี่ย ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด

จำนวนชั้น

$$\frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกตามปัจจัยสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระต่อกัน โดยการทดสอบค่าที แบบกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระกัน (Independent – t-test)

4.4 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว (ANOVA) โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) กรณีพบความแตกต่าง ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe's

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยเป็นข้อมูลที่รวบรวมมาได้จากแบบสอบถาม โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 320 ฉบับ ซึ่งได้รับคืน จำนวน 286 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89 ของแบบสอบถาม ทั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และตำแหน่ง

| สถานภาพส่วนบุคคลของ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------|-----------|--------|
| บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี | (n = 286) | (100) |
| เพศ | | |
| ชาย | 85 | 29.70 |
| หญิง | 201 | 70.30 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| สถานภาพส่วนบุคคลของ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี | จำนวน (n = 286) | ร้อยละ (100) |
|---|--------------------|-----------------|
| อายุ | | |
| 20 – 29 ปี | 37 | 12.90 |
| 30 – 39 ปี | 144 | 50.30 |
| 40 – 49 ปี | 100 | 35.00 |
| 50 ปีขึ้นไป | 5 | 1.70 |
| สถานภาพสมรส | | |
| โสด | 119 | 41.60 |
| สมรส | 141 | 49.30 |
| หม้าย หย่า แยกกันอยู่ | 26 | 9.10 |
| ระดับการศึกษาสูงสุด | | |
| ม.6 / ปวช. | 8 | 2.80 |
| อนุปริญญา / ปวส. / ปวท. | 19 | 6.60 |
| ปริญญาตรี | 190 | 66.40 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 69 | 24.10 |
| อายุงาน | | |
| ต่ำกว่า 2 ปี | 31 | 10.80 |
| 2 – 5 ปี | 31 | 10.80 |
| 3 – 6 ปี | 37 | 12.90 |
| มากกว่า 10 ปี | 187 | 65.40 |
| ตำแหน่ง | | |
| ทางวิชาการ | 9 | 3.10 |
| บริหารวิชาการ | 3 | 1.00 |
| ปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป | 274 | 95.80 |

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.30 ที่เหลือเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 29.70 ส่วนใหญ่จะมีอายุ 30 – 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.30

รองลงมา ได้แก่ อายุ 40 – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.00 อายุ 20 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.90 ตามลำดับ และอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด ได้แก่ อายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.70 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 49.30 รองลงมา ได้แก่ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 41.60 และสถานภาพหม้าย หย่า แยกกันอยู่ มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 9.10 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.40 รองลงมา ได้แก่ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 24.10 ระดับอนุปริญญา / ปวส. / ปวท. คิดเป็นร้อยละ 6.60 และระดับการศึกษา ม.6 / ปวช. มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็น 2.80 ส่วนใหญ่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.40 รองลงมา ได้แก่ อายุงาน 3 – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.90 และอายุงาน 2 – 5 ปี ต่ำกว่า 2 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.80 เท่ากัน ส่วนมากตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 95.80 รองลงมา ได้แก่ ตำแหน่งทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 3.10 และตำแหน่งบริหารวิชาการมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.00

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แสดงดังตารางที่ 4.2 - 4.7

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|------------------------------------|-----------|------|----------|
| 1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ | 3.79 | 0.51 | มาก |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร | 3.70 | 0.56 | มาก |
| 3. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร | 3.47 | 0.72 | มาก |
| 4. ด้านการจัดการความรู้ | 3.63 | 0.58 | มาก |
| 5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | 3.96 | 0.59 | มาก |
| รวม | 3.71 | 0.47 | มาก |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านพลวัตการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ด้านพลวัตการเรียนรู้ | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|---|-----------|------|----------|
| 1. การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น อีเมลล์ จดหมายข่าว การประชุมย่อย การจัดเวทีเสวนา การใช้ blog การใช้ wikipedia เป็นต้น | 3.52 | 0.95 | มาก |
| 2. สามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบเมื่อได้รับการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน | 3.74 | 0.74 | มาก |
| 3. เห็นความสำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | 4.28 | 0.66 | มาก |
| 4. ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม | 3.44 | 0.80 | มาก |
| 5. มีความกระตือรือร้น ใส่ใจค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ | 3.96 | 0.73 | มาก |
| 6. มีทักษะในการสื่อสาร เช่น การรับฟัง และการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ | 3.80 | 0.66 | มาก |
| รวม | 3.79 | 0.51 | มาก |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านพลวัตการเรียนรู้ ทั้ง 6 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับหนึ่ง คือ เห็นความสำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ลำดับสุดท้าย คือ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อระดับ
ความคิดเห็นด้านการปรับเปลี่ยนองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|---|-----------|------|----------|
| 1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานหรือจากการทำโครงการต่างๆ | 3.76 | 0.76 | มาก |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการปรับองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร | 3.65 | 0.80 | มาก |
| 3. สามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบงานของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงไป | 3.84 | 0.63 | มาก |
| 4. ผู้บริหารมีการพัฒนากลยุทธ์หรือวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งมหาวิทยาลัย | 3.52 | 0.81 | มาก |
| 5. แสวงหาแนวทางที่จะแลกเปลี่ยนความรู้สนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ด้วยการเรียนรู้หรือการหมุนเวียนงาน | 3.46 | 0.79 | มาก |
| 6. ให้ความร่วมมือทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน มากกว่าที่จะยึดงานในส่วนของตน (ตามนโยบาย รวมบริการประสานภารกิจ) | 4.00 | 0.66 | มาก |
| รวม | 3.70 | 0.56 | มาก |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ทั้ง 6 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับหนึ่ง คือ ให้ความร่วมมือทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน มากกว่าที่จะยึดงานในส่วนของตน (ตามนโยบาย รวมบริการประสานภารกิจ) ลำดับสุดท้าย คือ แสวงหาแนวทางที่จะแลกเปลี่ยนความรู้สนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ด้วยการเรียนรู้หรือการหมุนเวียนงาน

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|---|-----------|------|----------|
| 1. ผู้บริหารกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมายงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และเรียนรู้ในการปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน | 3.47 | 0.81 | มาก |
| 2. ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ | 3.32 | 0.89 | ปานกลาง |
| 3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกัน เรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยกัน | 3.43 | 0.88 | มาก |
| 4. ผู้บังคับบัญชาเปิด โอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ | 3.70 | 0.79 | มาก |
| รวม | 3.47 | 0.72 | มาก |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร ทั้ง 4 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับหนึ่ง คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อระดับ
ความคิดเห็นด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ด้านการจัดการความรู้ | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|--|-----------|------|----------|
| 1. การแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น | 3.83 | 0.72 | มาก |
| 2. การติดตามข่าวสารหรือหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของตน | 3.89 | 0.71 | มาก |
| 3. มหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้มีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 3.62 | 0.74 | มาก |
| 4. มหาวิทยาลัยมีการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการสืบค้นและเป็นข้อมูลที่มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้ได้ตรงตามความต้องการ เช่น ระบบ MIS | 3.67 | 0.83 | มาก |
| 5. มหาวิทยาลัยจัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักวิชา ศูนย์ ส่วนงาน หรือฝ่ายต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน | 3.29 | 0.88 | ปานกลาง |
| 6. การนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับมา เผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ | 3.50 | 0.77 | มาก |
| รวม | 3.63 | 0.58 | มาก |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจัดการความรู้ ทั้ง 6 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า อันดับหนึ่ง คือ การติดตามข่าวสารหรือหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของตน ลำดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยจัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักวิชา ศูนย์ ส่วนงาน หรือฝ่ายต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | \bar{X} | S.D. | การแปลผล |
|---|-----------|------|----------|
| 1. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร | 3.51 | 0.85 | มาก |
| 2. มหาวิทยาลัยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น จัดให้มีคอมพิวเตอร์พร้อมเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้กับบุคลากร | 4.07 | 0.78 | มาก |
| 3. สามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ | 4.00 | 0.77 | มาก |
| 4. สามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อค้นคว้าข้อมูลสนับสนุนในการทำงานได้ | 4.12 | 0.72 | มาก |
| 5. มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศการจัดการที่ดี สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยได้ | 3.97 | 0.80 | มาก |
| 6. สามารถทำการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ | 4.13 | 0.80 | มาก |
| รวม | 3.96 | 0.59 | มาก |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ทั้ง 6 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับหนึ่ง คือ สามารถทำการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
ของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
กับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามสถานภาพ
ของบุคลากรด้านเพศของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ปัจจัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | เพศ | | | | t | Sig |
|--|-----------|------|-----------|------|------|------|
| | ชาย | | หญิง | | | |
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ | 3.83 | 0.49 | 3.76 | 0.51 | 1.05 | 0.29 |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร | 3.71 | 0.66 | 3.70 | 0.52 | 0.21 | 0.83 |
| 3. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร | 3.53 | 0.74 | 3.45 | 0.71 | 0.89 | 0.61 |
| 4. ด้านการจัดการความรู้ | 3.60 | 0.64 | 3.63 | 0.55 | 0.00 | 0.99 |
| 5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | 3.98 | 0.64 | 3.96 | 0.56 | 0.28 | 0.77 |
| รวม | 3.73 | 0.64 | 3.71 | 0.57 | 0.41 | 0.70 |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยภาพรวมทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็น
ต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ซึ่งเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามอายุของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ | 20 – 29 ปี | | 30 – 39 ปี | | 40 – 49 ปี | | 50 ปีขึ้นไป | | F | Sig |
|--|------------|------|------------|------|------------|------|-------------|------|--------|------|
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ | 3.54 | 0.49 | 3.81 | 0.52 | 3.81 | 0.46 | 4.26 | 0.36 | 4.79* | 0.00 |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร | 3.59 | 0.52 | 3.65 | 0.58 | 3.78 | 0.53 | 4.30 | 0.67 | 3.34** | 0.02 |
| 3. ด้านการเอื้ออำนาจ แก่บุคลากร | 3.51 | 0.64 | 3.36 | 0.75 | 3.61 | 0.71 | 3.80 | 0.44 | 2.67** | 0.04 |
| 4. ด้านการจัดการ ความรู้ | 3.60 | 0.44 | 3.60 | 0.61 | 3.66 | 0.57 | 4.06 | 0.48 | 1.15 | 0.32 |
| 5. ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี | 3.74 | 0.62 | 3.99 | 0.55 | 4.01 | 0.63 | 3.93 | 0.14 | 2.01 | 0.11 |
| รวม | 3.60 | 0.54 | 3.68 | 0.60 | 3.77 | 0.58 | 4.07 | 0.42 | 2.79 | 0.10 |

* P < 0.01

**P < 0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ได้แก่ 1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร ส่วนอีก 2 ด้านไม่พบความแตกต่าง

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's ดังปรากฏในตารางที่ 4.10-4.12

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัย
แห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ

| ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ | | 20 – 29 ปี | 30 – 39 ปี | 40 – 49 ปี | 50 ปีขึ้นไป |
|-------------------------|-----------|------------|------------|------------|-------------|
| | \bar{X} | 3.54 | 3.81 | 3.81 | 4.26 |
| 20 – 29 ปี | 3.54 | - | 0.27 | 0.27 | 0.72* |
| 30 – 39 ปี | 3.81 | | - | 0.00 | 0.45* |
| 40 – 49 ปี | 3.81 | | | - | 0.45* |
| 50 ปีขึ้นไป | 4.26 | | | | - |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ จำแนกตามอายุแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ อายุ 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า
อายุ 20 – 29 ปี อายุ 30 – 39 ปี และอายุ 40 – 49 ปี

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัย
แห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ

| ด้านการปรับเปลี่ยน | | 20 – 29 ปี | 30 – 39 ปี | 40 – 49 ปี | 50 ปีขึ้นไป |
|--------------------|-----------|------------|------------|------------|-------------|
| องค์กร | \bar{X} | 3.59 | 3.65 | 3.78 | 4.30 |
| 20 – 29 ปี | 3.59 | - | 0.06 | 0.19 | 0.71 |
| 30 – 39 ปี | 3.65 | | - | 0.13* | 0.65 |
| 40 – 49 ปี | 3.78 | | | - | 0.52 |
| 50 ปีขึ้นไป | 4.30 | | | | - |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนขององค์กร จำแนกตามอายุแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 40 - 49 ปี มีความคิดเห็นในระดับ
มากกว่ากลุ่มอายุ 30 – 39 ปี

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัย
 แห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ

| ด้านการเอื้ออำนาจ | | 20-29 ปี | 30-39 ปี | 40-49 ปี | 50 ปีขึ้นไป |
|-------------------|-----------|----------|----------|----------|-------------|
| แก่บุคลากร | \bar{X} | 3.51 | 3.36 | 3.61 | 3.80 |
| 20-29 ปี | 3.51 | - | 0.15 | 0.10 | 0.29 |
| 30-39 ปี | 3.36 | | - | 0.25* | 0.44 |
| 40-49 ปี | 3.61 | | | - | 0.19 |
| 50 ปีขึ้นไป | 3.80 | | | | - |

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร จำแนกตามอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 40-49 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า อายุ 30-39 ปี

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของ
 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกับ
 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามสถานภาพ
 การสมรสของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ปัจจัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | โสด | | สมรส | | หม้าย หย่า แยกกันอยู่ | | F | Sig |
|--|-----------|------|-----------|------|--------------------------|------|-------|------|
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ | 3.65 | 0.48 | 3.88 | 0.53 | 3.85 | 0.43 | 6.94* | 0.01 |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร | 3.61 | 0.49 | 3.78 | 0.62 | 3.67 | 0.54 | 2.76 | 0.06 |
| 3. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร | 3.41 | 0.67 | 3.58 | 0.67 | 3.20 | 1.05 | 4.03* | 0.01 |
| 4. ด้านการจัดการความรู้ | 3.54 | 0.49 | 3.70 | 0.63 | 3.68 | 0.60 | 2.65 | 0.07 |
| 5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | 3.94 | 0.50 | 3.98 | 0.66 | 3.96 | 0.57 | 0.10 | 0.89 |
| รวม | 3.63 | 0.53 | 3.78 | 0.62 | 3.67 | 0.64 | 3.30 | 0.21 |

* P < 0.01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพการสมรส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ 2. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร ส่วนอีก 3 ด้านไม่พบความแตกต่าง

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's ดังปรากฏในตารางที่ 4.14-4.15

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามสถานภาพการสมรส

| ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ | | โสด | สมรส | หม้าย หย่า แยกกันอยู่ |
|-------------------------|-----------|------|-------|-----------------------|
| | \bar{X} | 3.94 | 3.98 | 3.96 |
| โสด | 3.94 | - | 0.04* | 0.02 |
| สมรส | 3.98 | | - | 0.02 |
| หม้าย หย่า แยกกันอยู่ | 3.96 | | | - |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพการสมรส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ในระดับมากกว่ากลุ่มสถานภาพโสด

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามสถานภาพ

| ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร | | โสด | สมรส | หม้าย หย่า แยกกันอยู่ |
|-----------------------------|-----------|------|------|-----------------------|
| | \bar{X} | 3.41 | 3.58 | 3.20 |
| โสด | 3.41 | - | 0.17 | 0.21 |
| สมรส | 3.58 | | - | 0.38* |
| หม้าย หย่า แยกกันอยู่ | 3.20 | | | - |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยด้านการถืออำนาจแก่บุคลากร จำแนกตามสถานภาพ การสมรสแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มสถานภาพ สมรส มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการถืออำนาจแก่บุคลากรในระดับมากกว่า กลุ่มหม้าย หย่า แยกกันอยู่

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารีกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ปัจจัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ | ม.6 / ปวช. | | อนุปริญญา | | ปริญญาตรี | | สูงกว่า ปริญญาตรี | | F | Sig |
|---|------------|------|-----------|------|-----------|------|----------------------|------|-------|------|
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ | 3.79 | 0.53 | 3.60 | 0.53 | 3.77 | 0.51 | 3.87 | 0.48 | 1.53 | 0.20 |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยน องค์การ | 3.81 | 0.54 | 3.63 | 0.67 | 3.68 | 0.54 | 3.77 | 0.60 | 0.61 | 0.60 |
| 3. ด้านการถืออำนาจแก่ บุคลากร | 3.62 | 0.44 | 3.42 | 0.65 | 3.44 | 0.73 | 3.56 | 0.74 | 0.62 | 0.59 |
| 4. ด้านการจัดการความรู้ | 3.60 | 0.53 | 3.51 | 0.76 | 3.62 | 0.56 | 3.69 | 0.58 | 0.52 | 0.66 |
| 5. ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี | 3.54 | 0.82 | 3.81 | 0.67 | 3.93 | 0.56 | 4.15 | 0.56 | 4.47* | 0.00 |
| รวม | 3.67 | 0.57 | 3.59 | 0.66 | 3.69 | 0.58 | 3.81 | 0.59 | 1.55 | 0.41 |

* $P < 0.01$

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม ระดับการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 มีจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้แก่ ส่วนอีก 4 ด้าน ไม่พบความ แตกต่าง

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's ดังปรากฏในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัย
 แห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา

| ปัจจัยด้านการประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี | | ม.6 / ปวช. | อนุปริญญา | ปริญญาตรี | สูงกว่า ปริญญาตรี |
|---------------------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|----------------------|
| | \bar{X} | 3.67 | 3.59 | 3.69 | 3.81 |
| ม.6 / ปวช. | 3.67 | - | 0.08 | 0.02 | 0.14* |
| อนุปริญญา | 3.59 | - | - | 0.10 | 0.22 |
| ปริญญาตรี | 3.69 | - | - | - | 0.12 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 3.81 | - | - | - | - |

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามระดับ
 การศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มการศึกษา
 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับมากกว่า
 กลุ่มการศึกษา ระดับ ม.6 / ปวช.

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามอายุงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ปัจจัยที่มีผลต่อการ เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ | ต่ำกว่า 2 ปี | | 2 – 5 ปี | | 6 – 10 ปี | | มากกว่า 10 ปี | | F | Sig |
|--|--------------|------|-----------|------|-----------|------|------------------|------|-------|------|
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านพลวัต การเรียนรู้ | 3.69 | 0.53 | 3.69 | 0.43 | 3.77 | 0.62 | 3.82 | 0.49 | 0.98 | 0.40 |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร | 3.82 | 0.53 | 3.66 | 0.52 | 3.46 | 0.62 | 3.73 | 0.56 | 2.91* | 0.03 |
| 3. ด้านการเอื้อ อำนาจแก่บุคลากร | 3.70 | 0.65 | 3.54 | 0.68 | 3.25 | 0.60 | 3.47 | 0.75 | 2.24 | 0.08 |
| 4. ด้านการจัดการ ความรู้ | 3.77 | 0.48 | 3.65 | 0.49 | 3.57 | 0.63 | 3.62 | 0.59 | 0.77 | 0.51 |
| 5. ด้านการประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี | 3.90 | 0.70 | 3.81 | 3.81 | 3.93 | 0.56 | 4.00 | 0.57 | 1.16 | 0.32 |
| รวม | 3.78 | 0.58 | 3.67 | 1.19 | 3.60 | 0.61 | 3.73 | 0.59 | 1.61 | 0.27 |

* $P < 0.05$

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ส่วนอีก 4 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's ดังปรากฏในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัย
 แห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุการทำงาน

| ปัจจัยด้านการ ปรับเปลี่ยนองค์กร | | ต่ำกว่า 2 ปี | 2 – 5 ปี | 6 – 10 ปี | มากกว่า 10 ปี |
|------------------------------------|-----------|--------------|----------|-----------|---------------|
| | \bar{X} | 3.82 | 3.66 | 3.46 | 3.73 |
| ต่ำกว่า 2 ปี | 3.82 | - | 0.16 | 0.36* | 0.09 |
| 2 – 5 ปี | 3.66 | | - | 0.20 | 0.07 |
| 6 – 10 ปี | 3.46 | | | - | 0.27 |
| มากกว่า 10 ปี | 3.73 | | | | - |

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำแนกตามอายุการทำงาน
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุงานต่ำกว่า 2 ปี มีความ
 คิดเห็นต่อปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ในระดับมากกว่า กลุ่มอายุงาน 6 – 10 ปี

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ของระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่มีผลต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระดับตำแหน่งของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

| ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | วิชาการ | | บริหาร | | วิชาชีพ | | F | Sig |
|--|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------|------|
| | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | | |
| 1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ | 4.09 | 0.32 | 3.66 | 0.16 | 3.78 | 0.51 | 1.70 | 0.18 |
| 2. ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร | 4.03 | 0.55 | 3.77 | 0.69 | 3.69 | 0.56 | 1.61 | 0.20 |
| 3. ด้านการใช้อำนาจแก่ บุคลากร | 3.88 | 0.68 | 4.00 | 0.90 | 3.45 | 0.72 | 2.31 | 0.10 |
| 4. ด้านการจัดการความรู้ | 4.05 | 0.58 | 3.50 | 0.28 | 3.62 | 0.58 | 2.51 | 0.08 |
| 5. ด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี | 4.09 | 0.78 | 4.50 | 0.28 | 3.95 | 0.58 | 1.46 | 0.23 |
| รวม | 4.03 | 0.58 | 3.89 | 0.46 | 3.70 | 0.59 | 1.92 | 0.16 |

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่งของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ทั้ง 5 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในบทนี้เป็นการนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 30 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 1,010 คน ซึ่งปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคม – ตุลาคม พ.ศ. 2552 ใช้วิธีการคำนวณของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่มีจำนวนจำกัดที่นับได้ (Finite Population) กำหนดความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 287 คน ทั้งนี้ได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 320 ฉบับ โดยได้รับคืนจำนวน 286 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89 ของแบบสอบถาม

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดที่พัฒนาจากวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก เนื้อหาของแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นเพิ่มเติม ในแต่ละด้าน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มประชากร คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในระหว่างเดือน มกราคม – ตุลาคม พ.ศ. 2552 จำนวน 286 คน จาก 30 หน่วยงาน จำนวนทั้งหมด 1,010 คน โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

- 1) ขอนหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าดำเนินการทำวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์หัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ พร้อมแบบสอบถามและซองส่งกลับ สำหรับกลุ่มตัวอย่างจริงในการตอบกลับแบบสอบถาม
- 3) ดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างโดยดำเนินการฝากส่งตามระบบไปรษณีย์ภายในของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และส่งด้วยตนเอง
- 4) การรับแบบสอบถามกลับคืน ตรวจสอบและตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล เมื่อถึงกำหนดส่งแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ติดตามทวงแบบสอบถามคืนจากหน่วยงานที่ไม่ได้ส่งกลับคืนภายในกำหนดทางโทรศัพท์

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านส่วนบุคคล วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) ความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) แปลความหมายของค่าเฉลี่ย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3) เปรียบเทียบความคิดเห็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกตามปัจจัยสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระต่อกันด้วยค่า Independent – Samples t-test

4) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว (ANOVA) โดยการทดสอบค่า F-test กรณีพบความแตกต่าง ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe's

1.3 ผลการวิจัย จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กลุ่มตัวอย่าง 286 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 70.30) มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี (ร้อยละ 50.30) สถานภาพการสมรส (ร้อยละ 49.30) ระดับการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 66.40) มีอายุงานมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 65.40) ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป (ร้อยละ 95.80)

1.3.1 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในทุกๆ ด้าน อยู่ในระดับ มาก ในด้านการประยุกต์ใช้

เทคโนโลยีสูงสุด ลำดับที่ 2 คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ลำดับที่ 3 คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ลำดับที่ 4 คือ ด้านการจัดการความรู้ และลำดับที่ 5 คือ ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร

1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านพลวัตการเรียนรู้ ทั้ง 6 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับหนึ่ง คือ เห็นความสำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ลำดับสุดท้าย คือ ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม

2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ทั้ง 6 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับหนึ่ง คือ ให้ความร่วมมือทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันมากกว่าที่จะยึดงานในส่วนของตน (ตามนโยบาย รวมบริการประสานภารกิจ) ลำดับสุดท้าย คือ แสวงหาแนวทางที่จะแลกเปลี่ยนความรู้สนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ด้วยการเรียนรู้หรือการหมุนเวียนงาน

3) ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร พบว่า พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร ทั้ง 4 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับหนึ่ง คือ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บังคับบัญชาตองงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้

4) ด้านการจัดการความรู้ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจัดการความรู้ ทั้ง 6 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับหนึ่ง คือ การติดตามข่าวสารหรือหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของตน ลำดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยจัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักวิชา ศูนย์ ส่วนงาน หรือฝ่ายต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ทั้ง 6 ประเด็น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า อันดับหนึ่ง คือ สามารถทำการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ ลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร

1.3.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกตามสถานภาพของ

บุคลากรด้านเพศ พบว่า โดยภาพรวมทั้งเพศชายและเพศหญิงมีปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง

1.3.3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรด้านอายุ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ได้แก่ 1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ 3. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร ส่วนอีก 2 ด้านไม่พบความแตกต่าง ทั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's พบว่า มีจำนวน 3 ปัจจัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ 1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ อายุ 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า อายุ 20-29 ปี อายุ 30-39 ปี และอายุ 40-49 ปี 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำแนกตามอายุ มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 40-49 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มอายุ 30-39 ปี และ 3. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร จำแนกตามอายุ มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 40-49 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า อายุ 30-39 ปี

1.3.4 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรด้านสถานภาพการสมรส พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ 2. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร ส่วนอีก 3 ด้านไม่พบความแตกต่าง ทั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's พบว่า มีจำนวน 2 ปัจจัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ 1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพการสมรสแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ในระดับมากกว่ากลุ่มสถานภาพโสด และ 2. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร จำแนกตามสถานภาพการสมรสแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มสถานภาพ สมรส มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากรในระดับมากกว่า กลุ่มหม้าย หย่า แยกกันอยู่

1.3.5 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกตามสถานภาพบุคลากรด้านระดับการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้แก่ ส่วนอีก 4 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง ทั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's พบว่า มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.01 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ให้ความสำคัญเห็นต่อปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับมากกว่า กลุ่มการศึกษาระดับ ม.6 / ปวช.

1.3.6 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรด้านอายุงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ส่วนอีก 4 ด้านไม่พบความแตกต่าง ทั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's พบว่า มีจำนวน 1 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำแนกตามอายุการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุงานต่ำกว่า 2 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ในระดับมากกว่า กลุ่มอายุงาน 6 – 10 ปี

1.3.7 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรด้านตำแหน่ง พบว่า ไม่พบความแตกต่างของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามตำแหน่งของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลผู้วิจัยแยกเป็น 7 ประเด็น ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษา พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับที่ 2 ด้านพลวัตการเรียนรู้ อันดับที่ 3 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ อันดับที่ 4 ด้านการจัดการความรู้ อันดับที่ 5 ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร แสดงให้เห็นว่า อันดับที่ 1 บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริงกับการที่มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีวิศวกรรม บุคลากรของมหาวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ การใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อค้นคว้าข้อมูลสนับสนุนในการทำงานได้ อันดับที่ 2 บุคลากรของมหาวิทยาลัยตระหนักเห็นความสำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัยให้

เป็นองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความกระตือรือร้น ใส่ใจค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยที่กำหนดให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันดับที่ 3 บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีการให้ความร่วมมือทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน มากกว่าที่จะยึดงานในส่วนของตน และสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบงานของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงไป กอปรกับผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากการปฏิบัติงานหรือจากการทำโครงการต่างๆ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย คือ รวมบริการประสานภารกิจ) อันดับที่ 4 บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีการติดตามข่าวสารหรือหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของตนอีกทั้งมหาวิทยาลัยมีการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการสืบค้นและเป็นข้อมูลที่มีความทันสมัยสามารถนำไปใช้ได้ตรงตามความต้องการ เช่น ระบบ MIS ซึ่งสอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นด้านเทคโนโลยีส่งเสริมให้บุคลากรมีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันเรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยกัน ได้ดีมาก สอดคล้องกับที่ตามที่เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ยกนอกระบบ มีระดับการบังคับบัญชาเน้นแบบแนวราบ ทำให้การบริหารมีความคล่องตัว รวดเร็ว

2.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับมานิต ปัญญวรรณศิริ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า เพศต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน และวิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า เพศต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2.3 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับวิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผล

กระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท ฟาร์มมาไลน์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า อายุที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2.4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับวิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท ฟาร์มมาไลน์ จำกัด ผลการ วิจัยพบว่า สถานภาพต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

2.5 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับวิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท ฟาร์มมาไลน์ จำกัด ผลการ วิจัยพบว่า ระดับการศึกษา จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และมานิต ปัญญาวรณศิริ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาต่างมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.6 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับวิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท ฟาร์มมาไลน์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า อายุงานที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และบุญลดา คุณาเวชกิจ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : พนักงานระดับปฏิบัติการของ

บริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อายุฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงาน มีการพัฒนาทีมงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ขัดแย้งกับมานิต ปัญญวรรณศิริ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า อายุประสบการณ์ทำงานต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

2.7 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับมานิต ปัญญวรรณศิริ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่ง ต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมไม่แตกต่างกัน และวิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัท ฟาร์มมาไลน์ ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งงานต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ได้แก่ (1) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (2) ด้านพลวัตการเรียนรู้ (3) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (4) ด้านการจัดการความรู้ (5) ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร โดยมีผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำแนกตามสถานภาพ ดังนี้

1) ด้านเพศ พบว่า โดยภาพรวมทั้งเพศชายและเพศหญิงมีปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ซึ่งเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง

2) ด้านอายุ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ได้แก่ 1. ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ อายุ 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า อายุ 20-29 ปี อายุ 30-39 ปี และอายุ 40-49 ปี 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 40-49 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มอายุ 30-39 ปี 3. ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 40-49 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า อายุ 30-39 ปี ส่วนอีก 2 ด้านไม่พบความแตกต่าง

3) ด้านสถานภาพการสมรส พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ในระดับมากกว่ากลุ่มสถานภาพโสด 2. ด้านการถืออำนาจแก่บุคลากร มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มสถานภาพ สมรส มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการถืออำนาจแก่บุคลากรในระดับมากกว่า กลุ่มหม้าย หย่า แยกกันอยู่ ส่วนอีก 3 ด้านไม่พบความแตกต่าง

4) ด้านระดับการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มการศึกษา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ให้ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับมากกว่า กลุ่มการศึกษา ระดับ ม.6 / ปวช. ส่วนอีก 4 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง

5) ด้านอายุงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุงานต่ำกว่า 2 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ในระดับมากกว่า กลุ่มอายุงาน 6 – 10 ปี ส่วนอีก 4 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง

6) ด้านตำแหน่ง พบว่า ไม่พบความแตกต่างของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามตำแหน่งของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ด้านการจัดการความรู้ อยู่ลำดับรองสุดท้าย ซึ่งจากข้อคำถามพบว่า มหาวิทยาลัยจัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักวิชา ศูนย์ ส่วนงาน หรือฝ่ายต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้นจึงขอเสนอแนะมหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมให้บุคลากรต่างหน่วยงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้มากขึ้นต่อไปอย่างต่อเนื่อง โดยพยายามสร้างบรรยากาศของการ

ทำงานมีความเป็นกันเอง สร้างความไว้วางใจกัน ให้นักลกรทุกคนมีความเข้าใจและปฏิบัติตาม บทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม สนับสนุนให้นักลกรได้มีการถ่ายทอด ความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเกิดการไหลเวียนข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กร ก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

3.1.2 จากผลการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ด้าน การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร อยู่ลำดับสุดท้าย ซึ่งจากข้อคำถามพบว่า ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ อยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้นจึงขอเสนอแนะ มหาวิทยาลัยควรจัดอบรมหัวข้อ เทคนิคการสอนงาน ในฐานะผู้บังคับบัญชา ให้แก่ผู้บังคับบัญชา เพิ่มขึ้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีสมรรถนะความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานและการบริหารอย่างมี ประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีต่อไป เพื่อให้ ผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความสำคัญในการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบบทบาท หน้าที่ ของผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาความรู้ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งให้มีการ จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และประกาศนโยบายให้มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน ความรู้

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน การวางแผนขององค์กรนำการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ เป็นต้น

3.2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ มหาวิทยาลัยที่อยู่ในเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย

3.2.2 ควรนำข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิดมาทบทวนในการทำวิจัยครั้งต่อไป ประมวลคำถามได้ดังนี้

- 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้
 - (1) มีภาระงานมีผลต่อการเวลาศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่
- 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
 - (1) การพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ มีมากขึ้นอย่างชัดเจน ท่าน สามารถพัฒนาและปรับตัวให้ทัน
- 3) ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร

(1) ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาส มีการสนับสนุนส่งเสริมด้วย
ความจริงจังและต่อเนื่อง

(2) การมอบหมายอำนาจมีขอบเขตชัดเจน

4) ด้านการจัดการความรู้

(1) หน่วยงานท่านมีคณะทำงานการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนให้
พนักงานในหน่วยงานได้มีการตระหนักและเข้าใจการจัดการรู้

5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

(1) หน่วยงานอนุญาตให้ใช้โปรแกรมสนทนามาใช้ให้เกิดประโยชน์
ในการสื่อสาร เพื่อลดระยะเวลาในการรอคอย ลดช่องว่างระหว่างลูกน้องกับเจ้านาย จะได้สามารถ
สื่อสารและสั่งงานได้ตรงและรวดเร็วมากขึ้น

(2) เห็นด้วยหรือไม่ในระบบการสกด (บล็อก) อินเทอร์เน็ตบางครั้งทำ
ให้ได้ข้อมูลไม่เต็มที่

(3) การได้รับจัดสรรคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรกต จิตรากุล (2551) “บททศการจัดการความรู้” ค้นคืนวันที่ 28 กันยายน 2551, จาก www.sosk.pres.tsu.ac.th/office/.../บททศการจัดการความรู้.doc
- กรมการปกครอง (2551) “องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)” ค้นคืนวันที่ 22 ตุลาคม 2551, จาก http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html
- _____ (2551) “การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคณาจารย์บนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base)” ค้นคืนวันที่ 14 ตุลาคม 2551, จาก <http://www.kmitbxbmie8.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5353591&Ntype=3>
- เจนเนตร มณีนาถ, และคนอื่นๆ (2546) *สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร ชัม ชิสเท็ม
- ชริยา จันทร์อินทร์ (2550) “การศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยบูรพา
- ชินวุฒิ วิจัยณ์ประเสริฐ (2547) “การพัฒนาแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่าง บริษัทจำกัด (มหาชน) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- ชัยวัฒน์ คู่มทอง (2548) “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
- ดวงเดือน จันทร์เจริญ (2549) “การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* ปีที่ 2,1 (มกราคม – มีนาคม): 256
- ณัฐ วัฒนพานิช (2550) “รูปแบบการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) *องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ = The knowledge organization : from concept to practice* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) “การจัดการความรู้ Knowledge ManaGement” วารสารพัฒนา
บริหารศาสตร์ คั่นคืนวันที่ 20 ตุลาคม 2551, จาก [http://library.uru.ac.th/rps-
db/List_news.asp?Id_new=N835](http://library.uru.ac.th/rps-db/List_news.asp?Id_new=N835)
- “ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ Peter M. Senge.” คั่นคืนวันที่ 23 ตุลาคม 2551 จาก
<http://learners.in.th/blog/km--knowledgemanagement/99319>
- “ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ Michael J. Marquardt.” คั่นคืนวันที่ 23 ตุลาคม 2551,
จาก <http://www.budmgt.com/budman/bm01/lomodel.html>
- นันทิณี ศรีธัญญา (2551) การจัดการความรู้ : กลยุทธ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้สู่คุณภาพงาน.
คั่นคืนวันที่ 29 ตุลาคม 2551, จาก <http://chinozuke3.multiply.com/journal/item/15>
- น้ำทิพย์ วิภาวิน (2546) การจัดการความรู้กับคลังความรู้ = Knowledge management and
knowledge center กรุงเทพมหานคร เอส. อาร์. พรินด์ตั้ง,
_____. (2551) “แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้” คั่นคืนวันที่ 29 ตุลาคม 2551
จาก <http://www.hcunurse.com/moodle/mod/resource/view.php?id=60>
- บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550) “ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา : พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอมิเมชั่นแห่งหนึ่งในเขต
กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญา การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย มหาวิทาลัยบูรพา
- บุญเลิศ อรุณพิบูลย์ (2550) การจัดการความรู้ คั่นคืนวันที่ 23 ตุลาคม 2551, จาก
http://www.stks.or.th/web/presentation/20070125-km_files/frame.htm
- พนัส พฤษ์สุนันท์ ทฤษฎีการจัดการความรู้ คั่นคืนวันที่ 12 ตุลาคม 2551, จาก
http://hph4.anamai.moph.go.th/km /data/ref/07/KM_Panus.pdf
- พัชรา นุรีเทศน์ (2549) “องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3”
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา
- พิมพ์กานต์ อุ่ณกุล (2546) “การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชา ครุศาสตร์เทคโนโลยี มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

- เพ็ชใจ มุสิกะพงษ์ (2550) “สภาพการจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูนความรู้สู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการ
สุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยราชภัฏพระนคร
มหาวิทาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2551) ข้อมูลมหาวิทาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ค้นคืนวันที่ 22
ตุลาคม 2551, จาก <http://web.sut.ac.th/sutnew/aboutsut.php>
_____. (2553) การจัดการความรู้ของมหาวิทาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. ค้นคืนวันที่ 8 สิงหาคม
2553 จาก <http://www.sut.ac.th/dpn/km/aboutkm.htm>
- มานิต ปัญญวรรณศิริ (2550) “การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่ง
ประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์) ภาควิชาศึกษาคอเนื่อง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทาลัยรามคำแหง
มานิตย์ อาษานอก (2551) แนวคิดเกี่ยวกับการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค้นคืนวันที่
20 ตุลาคม 2551, จาก <http://gotoknow.org/blog/manit42/104032>
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ, ผู้เขียน, บดินทร์ วิจารณ์, ผู้แปล, วีรวิธ มามะศิริรานนท์, ผู้เรียบเรียง (2550)
การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ = *Building the learning organization*
กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท
- บุรพร สุทธรัตน์ (2549) “การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็น...องค์การเพื่อการเรียนรู้” วารสาร
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่ 2 . 1
(มกราคม – เมษายน) ค้นคืนวันที่ 23 ตุลาคม 2551, จาก
<http://kc.hri.tu.ac.th/index.php?title>
- ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2549) “การจัดการความรู้ในองค์กรหน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท
โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วาโร เฟิงส์วาศ์. (2551) *วิธีวิทยาการวิจัย Research methodology* กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น
- วิจารณ์ พานิช (2548) *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร สุขภาพใจ
_____. (2551) *การจัดการความรู้* ค้นคืนวันที่ 9 กันยายน 2551, จาก
www.strategymine.com/link/3_313_3.doc
- วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548) “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา
บริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- ศูนย์ความรู้ ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา (2551) “องค์ประกอบของการจัดการความรู้”
 ค้นคืนวันที่ 21 ตุลาคม 2551, จาก http://www.sci-educ.nfe.go.th/ewt_news.php?nid=140&filename=index_km
- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ (2546) “การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา บริษัท แซทเทลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2550) “รายงานประจำปี 2550 ตามรอยความสำเร็จ KM ประเทศไทย” กรุงเทพมหานคร สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
- สุชาติ กิจชนะเสรี (2551) “การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” ค้นคืนวันที่ 21 ตุลาคม 2551, จาก www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc
- สุรัตน์ ดวงขาม (2550) “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ค้นคืนวันที่ 22 ตุลาคม 2551, จาก <http://onzone.multiply.com/journal/item/10>
- องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (2551) ค้นคืนวันที่ 19 ตุลาคม 2551, จาก <http://www.aetc.rtaf.mi.th/KM/frame.doc>
- อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2551) “ต้องการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้” ค้นคืนวันที่ 23 ตุลาคม 2551, จาก <http://aved.edu.chula.ac.th/essay/resource.htm>
- อากรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) บทความ การจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มมูลค่า (2551)
 ค้นคืนวันที่ 29 ตุลาคม 2551, จาก http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=242&page=1
- IKUJIRO NONAGA และ TAKRUCHI (2550) “การจัดการความรู้ (Knowledge management)”
 ค้นคืนวันที่ 20 ตุลาคม 2551, จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=36229>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผล
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในเชิงวิชาการ และข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถาม ผู้ศึกษาจะนำไปใช้ในเชิงวิชาการ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน

คำอธิบายของแบบสอบถาม

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิด วิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คือ พลังหรือแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ใน ระดับบุคคล ระดับทีมงาน ระดับองค์กร โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการเรียนตลอดเวลาและต่อเนื่อง
3. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizations Transformation) คือ การที่องค์กร กำหนด วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างที่เอื้อต่อการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (People Empowerment) คือ ผู้นำต้องสร้างบทบาทเป็นทั้งครู และพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถพร้อมที่จะรับภาระความรับผิดชอบและอำนาจ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่รับผิดชอบ
5. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ นำสิ่งที่เรียนรู้ มาจัดเก็บและใช้ ประโยชน์ในองค์กร
6. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) คือ ช่วยจัดการและส่งเสริมการเรียนรู้

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยชุดคำถามทั้งหมดมี 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นเพิ่มเติม ในแต่ละด้าน

คำชี้แจง

ส่วนที่ 1 ข้อที่ 1-6 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลา-การทำงาน ตำแหน่งงาน

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ที่เป็นข้อมูลของท่าน

- 1 เพศ

| | |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> 1. ชาย | <input type="radio"/> 2. หญิง |
|------------------------------|-------------------------------|

- 2 ปัจจุบันท่านมีอายุ

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1. 20 – 29 ปี | <input type="radio"/> 2. 30 – 39 ปี |
| <input type="radio"/> 3. 40 – 49 ปี | <input type="radio"/> 4. 50 ปีขึ้นไป |

- 3 สถานภาพสมรส

| | |
|---|-------------------------------|
| <input type="radio"/> 1. โสด | <input type="radio"/> 2. สมรส |
| <input type="radio"/> 3. ม่าย , หย่า , แยกกันอยู่ | |

- 4 ระดับการศึกษาสูงสุด

| | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> 1. ม.6 / ปวช. | <input type="radio"/> 2. อนุปริญญา / ปวส. / ปวท. |
| <input type="radio"/> 3. ปริญญาตรี | <input type="radio"/> 4. สูงกว่าปริญญาตรี |

- 5 อายุงาน (ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร)

| | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> 1. ต่ำกว่า 2 ปี | <input type="radio"/> 2. 2 – 5 ปี |
| <input type="radio"/> 3. 6 – 10 ปี | <input type="radio"/> 4. มากกว่า 10 ปี |

- 6 ปฏิบัติงานในตำแหน่ง

| |
|--|
| <input type="radio"/> 1. ทางวิชาการ ได้แก่ อาจารย์, นักวิจัย |
| <input type="radio"/> 2. บริหารวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี, รองอธิการบดี, คณบดี, ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน, ผู้ช่วยอธิการบดี, รองคณบดี, รองผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน, หัวหน้าสาขาวิชา/สถานวิจัย |
| <input type="radio"/> 3. ปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ได้แก่ หัวหน้าสำนักงาน, ปฏิบัติการวิชาชีพ, ธุรการ, บริหารงานทั่วไป |

คำชี้แจง

ส่วนที่ 2 ข้อ 7-39 เป็นข้อมูลที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. กรุณาอ่านข้อความด้านซ้ายมือ และพิจารณาข้อความแต่ละข้อ ท่านมีความคิดเห็นอยู่ระดับใด
2. จากนั้นทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นทางด้านขวามือเพียงช่องเดียว
3. ในแต่ละด้านจะมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ท่านได้เสนอแนะ ความคิดเห็นเพิ่มเติม

| ที่ | ด้านพลวัตการเรียนรู้ (ข้อ 7 - 13) | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 7 | ท่านได้รับการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น อีเมลล์ จดหมายข่าว การประชุมย่อย การจัดเวทีเสวนา การใช้ blog การใช้ wikipedia เป็นต้น | | | | | |
| 8 | ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบเมื่อได้รับการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน | | | | | |
| 9 | ท่านเห็นความสำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | | | | | |
| 10 | ท่านได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม | | | | | |
| 11 | ท่านมีความกระตือรือร้น ใฝ่ใจค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของคนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ | | | | | |
| 12 | ท่านมีทักษะในการสื่อสาร เช่น การรับฟัง และการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ | | | | | |
| 13 | ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| ที่ | ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (ข้อ 14 – 20) | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 14 | ท่านคิดว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆจากการปฏิบัติงานหรือจากการทำโครงการต่างๆ | | | | | |
| 15 | ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการปรับองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร | | | | | |
| 16 | ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบงานของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงไป | | | | | |
| 17 | ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการพัฒนาหลักสูตรหรือวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งมหาวิทยาลัย | | | | | |
| 18 | ท่านแสวงหาแนวทางที่จะแลกเปลี่ยนความรู้สนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ด้วยการเรียนรู้หรือการหมุนเวียนงาน | | | | | |
| 19 | ท่านให้ความร่วมมือทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน มากกว่าที่จะยึดงานในส่วนของตน (ตามนโยบายรวมบริการประสานภารกิจ) | | | | | |
| 20 | ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| ที่ | ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (ข้อ 21- 25) | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 21 | ผู้บริหารกระจายอำนาจในการ บริหารงานและมอบหมายงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบและ เรียนรู้ในการปฏิบัติงานเท่าเทียมกัน | | | | | |
| 22 | ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคน เกิดการเรียนรู้ | | | | | |
| 23 | ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเรียนรู้และแก้ปัญหา ด้วยกัน | | | | | |
| 24 | ผู้บังคับบัญชาเปิด โอกาสให้บุคลากร เรียนรู้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการ สร้างสรรค์ผลงานใหม่ | | | | | |
| 25 | ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม _____ _____ _____ _____ _____ | | | | | |

| ที่ | ด้านการจัดการความรู้ (ข้อ 26 – 32) | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 26 | ท่านแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงาน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น | | | | | |
| 27 | ท่านติดตามข่าวสารหรือหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของตน | | | | | |
| 28 | มหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาให้มีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ สร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ | | | | | |
| 29 | มหาวิทยาลัยมีการจัดเก็บข้อมูลและ สารสนเทศในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการสืบค้นและเป็นข้อมูลที่มี ความทันสมัย สามารถนำไปใช้ได้ตรง ตามความต้องการ เช่น ระบบ MIS | | | | | |
| 30 | มหาวิทยาลัยจัดให้มีการทำงานร่วมกัน ระหว่างสำนักวิชา ศูนย์ ส่วนงาน หรือ ฝ่ายต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกัน | | | | | |
| 31 | ท่านนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับมาเผยแพร่และแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกันได้ | | | | | |
| 32 | ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม | | | | | |
| | _____ | | | | | |
| | _____ | | | | | |
| | _____ | | | | | |
| | _____ | | | | | |

| ที่ | ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ข้อ 33 – 39) | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|--|-------------------------|-----|---------|------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 33 | ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร | | | | | |
| 34 | มหาวิทยาลัยจัดตั้งอำนาจความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น จัดให้มีคอมพิวเตอร์พร้อมเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้กับบุคลากร | | | | | |
| 35 | ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ | | | | | |
| 36 | ท่านสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อค้นคว้าข้อมูลสนับสนุนในการทำงานได้ | | | | | |
| 37 | มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศการจัดการที่ดี สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทั้งภายในและภายนอกได้มหาวิทยาลัย | | | | | |
| 38 | ท่านสามารถทำการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ | | | | | |
| 39 | ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | | | | |

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัย น.ส.อารยา ขวรพานิชย์

ภาคผนวก ข
หนังสือและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

หนังสือและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ 0522.17/บ 146

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน (รศ.น.อ.ดร.วรพจน์ ขำพิศ)

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

เนื่องด้วย นางสาวอารยา บวรพานิชย์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ดีใจ
1/3/52

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร: 02-5048182,8184

โทรสาร: 02-5033612



ที่ศท 0522.17/บ 146

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร (ผศ. ดร.ทวีวัฒน์ ดอนนาขวา)

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

เนื่องด้วย นางสาวอารยา บวรพานิชย์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความเห็นเพื่อใช้ประกอบบทศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร: 02-5048182, 8184

โทรสาร: 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ 146

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

19 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์สุภาพร ชัยธัมมะปกรณ์

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

เนื่องด้วย นางสาวอารยา บวรพานิชย์ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี " ตามโครงการวิทยานิพนธ์ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

อานันท์ งามวิจิตร (คณ.คณ.)

Amr

11/3/52.

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัยฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ก
ตารางการหาค่า IOC

ตารางการหาค่า IOC ของแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

| ข้อความ / รูปแบบที่ | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ | | | รวม | IOC |
|---|-----------------------------|---------|---------|-----|------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | | |
| ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม | | | | | |
| 1. เพศ | +1 | 0 | +1 | 2 | 0.67 |
| 2. ปัจจุบันท่านมีอายุ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 3. สถานภาพการสมรส | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 4. ระดับการศึกษาสูงสุด | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 5. อายุงาน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 6. ตำแหน่ง | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่มุ่งสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | | | | | |
| 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ (ข้อ 7 – 12) | | | | | |
| 7. ท่านได้รับการกระตุ้นให้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น อีเมลล์ จดหมายข่าว การประชุมย่อย การจัดเวทีเสวนา เป็นต้น | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 8. ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบเมื่อได้รับการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 9. ท่านเห็นความสำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 10. ท่านได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงานและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 11. ท่านมีความกระตือรือร้น ใฝ่ใจค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |

| ข้อคำถาม / รูปแบบที่ | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ | | | รวม | IOC |
|---|-----------------------------|---------|---------|-----|------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | | |
| 12. ท่านมีทักษะในการสื่อสาร เช่น การรับฟัง และการแสดงความคิดเห็น รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (ข้อ 13 – 18) | | | | | |
| 13. ท่านคิดว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จาก การปฏิบัติงานหรือจากการทำโครงการต่างๆ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 14. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงสนับสนุน การปรับองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของ บุคลากร | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 15. ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับระบบงานของ มหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงไป | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 16. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการพัฒนากลยุทธ์ หรือวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และการพัฒนา อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งมหาวิทยาลัย | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 17. ท่านแสวงหาแนวทางที่จะแลกเปลี่ยน ความรู้สนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ด้วยการเรียนรู้หรือการหมุนเวียนงาน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 18. ท่านให้ความร่วมมือทำงานตาม วัตถุประสงค์ร่วมกัน มากกว่าที่ จะยึดงานในส่วนของตน (ตามนโยบาย รวมบริการประสานภารกิจ) | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |

| ข้อความ / รูปแบบที่ | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ | | | รวม | IOC |
|--|-----------------------------|---------|---------|-----|------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | | |
| 3) ด้านการใช้อำนาจแก่บุคลากร (ข้อ 19 – 22) | | | | | |
| 19. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานและมอบหมายงานไปสู่ระดับปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 20. ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้กับใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 21. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเรียนรู้และแก้ปัญหาด้วยกัน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 22. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 4) ด้านการจัดการความรู้ (ข้อ 23 – 28) | | | | | |
| 23. ท่านแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 24. ท่านติดตามข่าวสารหรือหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานของตน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 25. มหาวิทยาลัยจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้มีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 26. มหาวิทยาลัยมีการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบง่ายต่อการสืบค้นและเป็นข้อมูลที่มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้ได้ตรงตามความต้องการ เช่น ระบบ MIS | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |

| ข้อคำถาม / รูปแบบที่ | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ | | | รวม | IOC |
|--|-----------------------------|---------|---------|-----|--------------|
| | คนที่ 1 | คนที่ 2 | คนที่ 3 | | |
| 27. มหาวิทยาลัยจัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักวิชา ศูนย์ ส่วนงาน หรือฝ่ายต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 28. ท่านนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับมาเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันได้ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ข้อ 29 – 34) | | | | | |
| 29. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 30. มหาวิทยาลัยจัดตั้งหน่วยงานความสะดวในการเรียนรู้ | 0 | +1 | +1 | 2 | 0.67 |
| 31. ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 32. ท่านสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อค้นคว้าข้อมูลสนับสนุนในการทำงานได้ | 0 | +1 | +1 | 2 | 0.67 |
| 33. มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศการจัดการที่ดี สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทั้งภายในและภายนอกได้มหาวิทยาลัย | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| 34. ท่านสามารถทำการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ | +1 | +1 | +1 | 3 | 1.00 |
| ผลรวม ค่า IOC | | | | | 33.01 |
| ค่าเฉลี่ย | | | | | 0.97 |

ภาคผนวก ง
การทดสอบค่าความเชื่อมั่น

การทดสอบค่าความเชื่อมั่น

RELIABILITY

/VARIABLES=sex Age status education work position LD₁ LD₂ LD₃ LD₄ LD₅ LD₆
 OT₁ OT₂ OT₃ OT₄ OT₅ OT₆ PM₁ PM₂ PM₃ PM₄ KM₁ KM₂ KM₃ KM₄ KM₅ KM₆ TA₁ TA₂
 TA₃ TA₄ TA₅ TA₆
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA
 /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
 /SUMMARY=MEANS .

Reliability

[DataSet.1] C:\Documents and Settings\Administrator\Desktop\วิทยานิพนธ์\ประมวลผล\tryout\lo_tryout1.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------|----|-------|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded(a) | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .935 | .928 | 34 |

Item Statistics

| | Mean | Std. Deviation | N |
|-----------------|------|----------------|----|
| Sex | 1.73 | .450 | 30 |
| Age | 2.27 | .583 | 30 |
| status | 1.63 | .615 | 30 |
| education level | 3.13 | .681 | 30 |
| age the work | 3.63 | .765 | 30 |
| position | 2.87 | .507 | 30 |
| LD1 | 3.83 | .950 | 30 |
| LD2 | 4.07 | .691 | 30 |
| LD3 | 4.33 | .606 | 30 |
| LD4 | 3.80 | .761 | 30 |
| LD5 | 4.13 | .819 | 30 |
| LD6 | 3.87 | .776 | 30 |
| OT1 | 3.83 | .747 | 30 |
| OT2 | 3.93 | .785 | 30 |
| OT3 | 4.13 | .629 | 30 |
| OT4 | 3.73 | .828 | 30 |
| OT5 | 3.70 | .651 | 30 |
| OT6 | 4.03 | .669 | 30 |
| PM1 | 3.77 | .728 | 30 |
| PM2 | 3.70 | 1.022 | 30 |
| PM3 | 3.83 | .791 | 30 |
| PM4 | 3.93 | .691 | 30 |
| KM1 | 4.07 | .785 | 30 |
| KM2 | 4.00 | .910 | 30 |
| KM3 | 3.77 | .971 | 30 |
| KM4 | 3.87 | .776 | 30 |
| KM5 | 3.43 | 1.040 | 30 |
| KM6 | 3.80 | .925 | 30 |
| TA1 | 3.77 | .858 | 30 |
| TA2 | 4.20 | .761 | 30 |
| TA3 | 4.07 | .785 | 30 |
| TA4 | 4.37 | .615 | 30 |
| TA5 | 4.23 | .817 | 30 |
| TA6 | 4.33 | .758 | 30 |

Summary Item Statistics

| | Mean | Minimum | Maximum | Range | Maximum / Minimum | Variance | N of Items |
|------------|-------|---------|---------|-------|----------------------|----------|------------|
| Item Means | 3.700 | 1.633 | 4.387 | 2.733 | 2.673 | .433 | 34 |

Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 125.80 | 216.648 | 14.719 | 34 |

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|-------------------------|---|
| ชื่อ | นางสาวอารยา บวรพานิชย์ |
| วัน เดือน ปีเกิด | 17 สิงหาคม 2515 |
| สถานที่เกิด | อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น |
| ประวัติการศึกษา | รัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2542 |
| สถานที่ทำงาน | ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา |
| ตำแหน่ง | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (หัวหน้าฝ่ายธุรการ) |